



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Vnitropodnikové účetnictví ve stavební výrobě

Internal Accounting in Construction Production

Student:

Kateřina Samková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marcela Palochová, Ph.D.

Ostrava 2012

## Zadání bakalářské práce

Student: **Kateřina Samková**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6202R049 Účetnictví a daně**  
Specializace: **02 Účetnictví a daně**  
Téma: **Vnitropodnikové účetnictví ve stavební výrobě**  
**Internal Accounting in Construction Production**

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Obecné vymezení vnitropodnikového účetnictví
  3. Vnitropodnikové účetnictví – reporting
  4. Využití reportingu ve stavební výrobě
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

### Seznam doporučené odborné literatury:

- FILÍROVÁ, Jana a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.  
HRADECKÝ, Mojmir a kol. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2471-3.  
KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Palochová, Ph.D.**

Datum zadání: **25.11.2011**

Datum odevzdání: **11.05.2012**

Ing. Jana Hakalová, Ph.D.  
vedoucí katedry



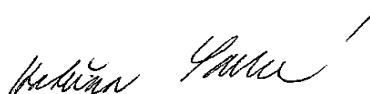
prof. Dr. Ing. Dana Džihňáková  
děkanka fakulty

## PROHLÁŠENÍ

„Prohlašuji, že celou bakalářskou práci včetně příloh č. 1 a 4 jsem vypracovala samostatně a přílohy č. 2 a 3 dané mi k dispozici jsem samostatně upravila. Všechny použité informační zdroje jsem uvedla v seznamu literatury a patřičně citovala v bakalářské práci.“

V Ostravě dne

30. 4. 2012



.....

Kateřina Samková

## Obsah

1. Úvod .....	5
2. Obecné vymezení vnitropodnikového účetnictví .....	6
2.1. Druhy účetních systémů .....	6
2.1.1. Finanční účetnictví .....	7
2.1.2. Manažerské účetnictví .....	8
2.1.3. Vnitropodnikové účetnictví .....	11
2.1.4. Srovnání finančního, manažerského a vnitropodnikového účetnictví .....	12
3. Vnitropodnikové účetnictví – reporting .....	13
3.1. Formy vnitropodnikového účetnictví .....	13
3.1.1. Jednookruhová soustava účetnictví .....	13
3.1.2. Dvouokruhová soustava účetnictví .....	15
3.1.3. Kombinace jednookruhové a dvouokruhové soustavy účetnictví .....	16
3.2. Kalkulačně výkonové účetnictví .....	17
3.2.1. Členění nákladů .....	17
3.2.2. Kalkulace .....	20
3.3. Odpovědnostní účetnictví .....	21
3.3.1. Organizační struktura podniku .....	22
3.3.2. Druhy a typy středisek .....	23
3.4. Obecné vymezení reportingu .....	24
4. Využití reportingu ve stavební výrobě .....	26
4.1. Představení společnosti .....	26
4.1.1. Organizační struktura společnosti .....	28
4.1.3. Informační systémy .....	31
4.1.4. Systém vnitropodnikového účtování ve společnosti .....	33
4.1.5. Systém odměňování v závislosti na výsledcích hospodaření středisek .....	35
4.2. Vyhodnocování hospodaření středisek .....	36
5. Závěr .....	53
Seznam použité literatury .....	54
Seznam zkratk .....	55
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam tabulek	
Seznam schémat	
Seznam grafů	

## Seznam příloh

Příloha 1 - Organizační struktura společnosti THERM spol. s r.o.

Příloha 2 - Členění středisek společnosti THERM spol. s r.o.

Příloha 3 - Mezistřediskový ceník

Příloha 4 - Mezistředisková fakturace

## 1. Úvod

Jako téma mé bakalářské práce jsem si zvolila „Vnitropodnikové účetnictví ve stavební výrobě“ ve společnosti THERM spol. s r.o.

V současné době je nedílnou součástí ekonomického řízení podniku využívání účetních informací. Zpracování dat v účetnictví výrazně ovlivňuje využívání osobních počítačů, kdy předností je rychlost zpracování informací a jejich lepší dostupnost v kterémkoli okamžiku. Od toho se odvíjí i software, který společnosti využívají ke zpracování účetnictví a to jak vnitropodnikového, tak i finančního. Včasné a přesné informace potřebují řídicí pracovníci pro svou činnost a k řešení nejrůznějších rozhodovacích úloh. Zjišťování výsledků hospodaření vnitropodnikových útvarů a jejich následný reporting zde patří také.

Dnešní podoba nákladového účetnictví vychází z průmyslové praxe. Ta může být inspirací i pro jiné, nevýrobní organizace, které mohou převzít administrativní, ale i organizační postupy. Nákladové účetnictví je možno chápat jako vnitropodnikové a pro tuto práci budu tedy používat termín vnitropodnikové účetnictví.

První kapitola bude zaměřena na teoretické seznámení se základními pojmy a možnostmi vedení účetnictví, jako je finanční účetnictví, manažerské účetnictví a vnitropodnikové účetnictví. Srovnáním všech již zmíněných druhů účetnictví bude patrný základní rozdíl, na který bych chtěla poukázat.

V druhé kapitole budou popsány formy a směry vedení vnitropodnikového účetnictví. Všechny uvedené formy a směry jsou v praxi využívány, záleží pouze na organizaci, která je pro ni nejvhodnější a která má pro ni tu správnou vypovídací schopnost.

Třetí kapitolu bakalářské práce bych chtěla věnovat praktické aplikaci vnitropodnikového účetnictví ve stavební výrobě. První část bude zaměřena na představení společnosti THERM spol. s r.o., její organizační strukturu, členění vnitropodnikových středisek a seznámení se zvoleným systémem vnitropodnikového účetnictví. V další části se zaměřím na vyhodnocování výsledků hospodaření vnitropodnikových středisek, které vedení společnosti využívá pro svou práci.

Cílem mé bakalářské práce je zdůraznit význam vyhodnocování výsledků hospodaření středisek pomocí vnitropodnikového účetnictví a vyhodnocování činností jednotlivých vnitropodnikových útvarů podniku.

Vlastní názory, komentáře a stanoviska v této práci budou psány kurzívou.

## 2. Obecné vymezení vnitropodnikového účetnictví

### 2.1. Druhy účetních systémů

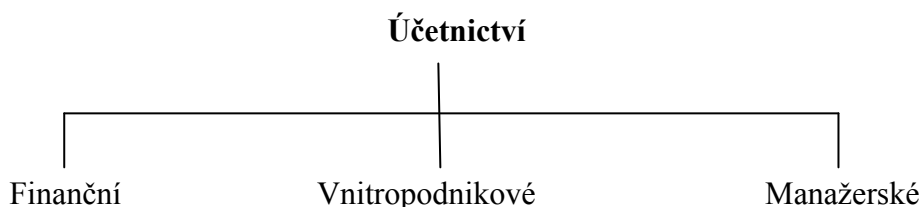
Základním cílem podnikatelské činnosti je dosažení zisku a zhodnocení vloženého kapitálu vlastníků. Z tohoto pohledu spočívá obecně podstata činnosti podniku v jeho schopnosti použít vstupy takovým způsobem, aby hodnota výstupů byla vyšší než hodnota vstupů. Vstupy a výstupy podnikatelského procesu je možné měřit nejrůznějším způsobem, v zásadě buď ve věcné podobě a v naturálním vyjádření nebo v peněžním vyjádření. Peněžní vyjádření podnikatelské činnosti je předmětem účetnictví. [2]

Moderní pojetí účetnictví není zcela jasně definováno. Vyznačuje se určitými znaky, které byly, jsou a budou identické:

- účetnictví vždy vychází ze zjištění určitých skutečností a jejich zaznamenání,
- zaznamenané skutečnosti musí být správné, což vyvolává požadavek ověření správnosti těchto informací,
- informace se třídí a sumarizují podle určitých hledisek,
- zaznamenáváním skutečností vznikají určité informace, které jsou podkladem pro rozbor a hodnocení situace,
- výsledky rozboru jsou podkladem pro rozhodování a pro stanovení úkolů v dalších obdobích. [1]

V současné době lze rozdělit účetnictví na tři základní druhy:

- finanční účetnictví,
- manažerské účetnictví,
- vnitropodnikové účetnictví.



**Schéma 2.1.** - Systémy účetních informací [6]



### 2.1.1. Finanční účetnictví

Hlavním účelem finančního účetnictví je poskytovat věrohodné informace o finanční situaci a hospodaření firmy, tedy o jejím majetku a závazcích, nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření a sestavovat pravdivé a věrné finanční výkazy pro různé uživatele. [7]

Ekonomické výsledky podniku zajímají nejen vlastníky kapitálu a manažery, ale i státní orgány, obchodní partnery nebo zaměstnance. Tyto subjekty se z hlediska jejich vztahu k podniku člení na externí uživatele, interní uživatele a stát.

Mezi externí uživatele lze zařadit:

- zaměstnance podniku, kteří nejsou zodpovědní za řízení firmy,
- spolupracující podniky – dodavatelé, odběratelé, banky,
- státní orgány, zejména v souvislosti s výkonem kontrolních funkcí ve vztahu k činností podniku,
- orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst,
- široká veřejnost. [2]

Pro externí uživatele je cílem účetních informací právě finanční účetnictví. Struktura informací vykazovaných ve finančním účetnictví je ovlivněna tím, že zveřejnění závěrky je k dispozici konkurenčním podnikům, proto se podnik snaží hlavní faktory skrýt. Může jít o informace o zisku z prodeje konkrétního výkonu, o zákaznících nebo o distribučních kanálech. Z hlediska časové orientace zobrazují informace finančního účetnictví hlavně výsledky dosažené v minulosti. Na těchto výsledcích stojí růst hodnoty podniku, rozdělení zisku atd. Informace z tohoto účetnictví jsou poskytovány jednou ročně. Hospodářský výsledek je zjišťován za podnik jako celek, za všechny jeho základní oblasti činnosti.

Charakteristickou vlastností informací finančního účetnictví je dodržování určitých pravidel, která garantují externím uživatelům spolehlivou vypovídací schopnost účetních informací, jejich srovnatelnost v čase a mezi podniky. [3]

Vedení finančního účetnictví je dáno zákonnými předpisy. Je nutné dodržovat a respektovat různá omezení, které se týkají odpisování, způsobů oceňování a vykazování majetku a závazků.

Základní právní normy jsou:

- Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. v platném znění;
- Prováděcí vyhláška č. 500/2002 Sb. v platném znění;
- České účetní standardy pro podnikatele (001 – 023).

Základním požadavkem na vypovídací schopnost vykázaného zisku ve zveřejňovaných výkazech finančního účetnictví je jeho úplnost.

Výkazy finančního účetnictví jsou:

- rozvaha - ukazuje celkovou výši aktiv podniku a zdroje jejich financování, dále členění aktiv podle likvidnosti a účelu použití i výši vlastního a cizího kapitálu a jeho splatnost,
- výkaz zisku a ztrát - zobrazuje hospodářský výsledek za sledované účetní období,
- výkaz peněžních toků - informuje o vývoji peněžních prostředků ve vykazovaném účetním období,
- výkaz o změnách vlastního kapitálu.

Účetní závěrka povinně obsahuje přílohu, která nemá formu výkazu. Měla by obsahovat informace nejen pro potřeby informovanosti, ale také pro účely hodnocení některých ukazatelů.

### **2.1.2. Manažerské účetnictví**

Manažerské účetnictví vděčí za svůj vznik průmyslové revoluci. Její postupný vývoj se v 19. století projevil v prvních významnějších snahách o využití účetnictví jako administrativního nástroje, jenž ulehčil řízení a správu velkých průmyslových společností. Tehdy vznikly první formy nákladového účetnictví, jejichž počátky lze nalézt v nejvyspělejších průmyslových podnicích v Anglii, ovšem masivního rozvoje se dočkaly především za tzv. druhé průmyslové revoluce, jejímž centrem byly Spojené státy americké. Vzestup nastal ve 20. století. Zájem manažerského účetnictví se přesunul od evidence finančních údajů o uskutečněných transakcích k používání finančních informací, které se vztahují k plánovanému vývoji sledovaných veličin. Na základě srovnání předběžných údajů s výslednými údaji tak management mohl lépe řídit a spravovat podnik.

Vývoj ve druhé polovině 20. století přerostl od nákladového účetnictví v účetnictví manažerské. Do centra pozornosti se tak dostává budoucnost a informační podpora manažerů. [5].

„V této době dochází k nástupu nových přístupů manažerského účetnictví, který přetrvává do dnešní doby. Mezi nejvýznamnější patří zdůraznění důležitosti účetních informací pro nejčastější typy manažerských rozhodnutí a rozšíření pozornosti manažerského účetnictví z výlučného sledování nákladů výrobních etap na celý proces. Cílem je poskytnout komplexní informace o všech podstatných nákladech, které jsou spotřebovány v souvislosti s určitou činností.“<sup>1</sup>

Manažerské účetnictví je nedílná součást řízení zabývající se zkoumáním, zjišťováním, uspořádáním a interpretací informací používaných pro:

- formulování strategií,
- plánovací a kontrolní činnosti,
- tvorbu rozhodnutí,
- optimalizaci využití zdrojů,
- zobrazení aktuálního stavu firmy vlastníků, akcionářům. [7]

Je určeno především pro interní uživatele, mezi které patří:

- vlastníci,
- výkonní ředitelé,
- manažeři.

Řídící pracovníci vyžadují pro řízení firmy informace, které umožňují analyzovat minulý vývoj a ovlivňovat jeho průběh. Porovnávání předem stanoveného a skutečného vývoje činnosti umožňuje hledat způsoby řešení na odstranění kritických míst, přijímat konkrétní opatření a tím měnit chování podniku.

„Pro konkrétní obsah informací manažerského účetnictví a jejich podrobnější strukturu je důležité rozlišovat zejména hierarchii a návaznost cílů strategického, taktického a

---

<sup>1</sup> HRADECKÝ, Mojmír a kol. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3. (s. 14).

operativního řízení, jejich vzájemné vazby a respektovat hierarchii pravomocí a odpovědnosti vnitropodnikových struktur řízení.“<sup>2</sup>

Vzhledem k tomu, že manažerské účetnictví pracuje především s nákladovými položkami, je jedním z jeho úkolů:

- podávat informace o struktuře nákladů,
- poskytovat informace o výkonech,
- poskytovat informace o jednotlivých útvarech podniku,
- vytvářet kalkulační systém podniku,
- přenášet odpovědnost na jednotlivé útvary podniku, tj. řízení odpovědnosti. [1]

V současné době lze rozlišit dvě základní struktury nákladů a to:

- a) druhové členění nákladů, které je důležité především pro finanční účetnictví, neboť je většinou výsledovka sestavovaná podle nákladových druhů,
- b) účelové členění nákladů, které je orientováno především pro potřeby vnitropodnikového řízení a podává informace o nákladech vynaložených k určitému účelu, tzn., na co byl náklad vynaložen, k jakému účelu.

Manažerské účetnictví se nemusí řídit legislativně upravenými pravidly pro vedení účetnictví a klade důraz na to, aby poskytovaná data měla přímou souvislost s daným problémem a byla dostatečně flexibilní pro jeho variantní řešení. Zaměřuje se spíše na části podniku než na podnik jako celek.

Podoba informací manažerského účetnictví je ovlivněna charakterem činnosti podniku, velikostí a vývojem podniku, organizační strukturou, stylem řízení a konkurenčním prostředím.

Výkazy manažerského účetnictví nemají jednotnou metodiku a vycházejí z potřeb daného podniku. Mohou to být:

- výkazy hospodaření středisek,
- rozborů vývoje nákladů podniku,
- náklady konkrétních aktivit. [1]

---

<sup>2</sup>FIBÍROVÁ, Jana a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0. (s. 26).

Manažerská výsledovka se sestavuje pro potřeby řízení nákladů a zisku podniku a může být ve dvou variantách:

- **Výrobní** členění vypovídá o vlastní tvorbě zisku, o přínosu z prodeje konkrétních výkonů, dle druhů výkonů, zákazníků a distribuce. Je sestavena na bázi nákladů na prodané výkony;
- **Střediskové** členění - tato výsledovka je důležitá pro hodnocení odpovědnosti řídicích pracovníků středisek za skutečný vývoj nákladů, které byly vynaloženy při tvorbě výkonů. Sestavuje se ve střediskovém členění na bázi nákladů na výkony.

U obou výše uvedených výkazů lze náklady členit na variabilní a fixní, přímé a nepřímé a jejich vzájemné kombinace.

### 2.1.3. Vnitropodnikové účetnictví

Pro zobrazení konkrétního podnikatelského procesu musí každý podnik vytvořit individuální řešení, které je ovlivněno charakterem činnosti podniku a stylem jeho řízení, velikostí podniku, jeho strukturou, konkurenčním prostředím a pozicí na trhu. Dobrá znalost vzniku nákladů při tvorbě a prodeji výkonů je předpokladem účinného řízení nákladů, ale i hodnotového řízení. Výsledky podniku závisí především na jeho schopnosti nalézt takovou strukturu výkonů, procesů a činností, které uspokojí požadavky zákazníků a zajistí požadované co nejvyšší výnosy z prodeje s vynaložením přiměřené, co nejnižší, výše nákladů.

„Cílem detailního rozpoznání struktury podnikatelské činnosti, je nalezení příčiny vzniku nákladů a jejich vztahu k dosaženým výnosům.“<sup>3</sup>

Vnitropodnikové účetnictví je ekonomicko-vědní disciplína, jejíž pravidla upravuje ČÚS č.001-účty a zásady účtování na účtech (bod 2.5). Jde o metodicky ucelený systém informací o výsledku hospodaření uvnitř účetní jednotky, který nemá vliv na celkové hodnoty nákladových a výnosových účtů podniku, ale podává informace o výsledcích jednotlivých středisek.

Předmětem vnitropodnikového účetnictví je zachytit:

- stav a změnu stavu zásob vytvořených vlastní činností,

---

<sup>3</sup>FIBÍROVÁ, Jana a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0. (s. 40).

- aktivaci vlastních výkonů,
- ocenění zásob a ostatních výkonů vytvořených vlastní činností.

Uživateli informací, které poskytuje vnitropodnikové účetnictví, jsou manažeři, výkonní ředitelé, odpovědní pracovníci, tzn. interní uživatelé.

*Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila právě na vnitropodnikové účetnictví a jeho využití ve stavební společnosti, proto je mu věnována další samostatná kapitola.*

#### **2.1.4. Srovnání finančního, manažerského a vnitropodnikového účetnictví**

Každý podnik má daný svůj individuální systém informací. Pro všechny ale platí vymezení základních cílů, nástrojů a metod.

Základní rozdíly mezi vedením finančního a nákladového účetnictví jsou následující.

Hlavní požadavek při vedení finančního účetnictví je dodržování určitých pravidel. Jedná se o spolehlivost, srovnatelnost v čase a mezi podniky. Při porovnání výsledovek manažerského a finančního účetnictví je možno zaznamenat jisté rozdíly. Jsou dány odlišným účelem a rozdílným zpracováním.

Informace z výsledovky finančního účetnictví jsou zhuštěné a agregované do několika položek, aby informovaly zainteresované strany a odpovídaly požadavkům účetních standardů a byly tak srovnatelné s výkazy jiných podniků. Účetním obdobím je legislativně určen hospodářský rok. Oproti tomu, výsledovka manažerského účetnictví rozebírá tvorbu zisku z prodeje výkonů. Obsahuje informace o ziskovosti jednotlivých částí podniku, zákazníků, o výnosech, nákladech. Tyto informace jsou důležité pro rozhodování o budoucnosti jednotlivých aktivit nebo o záměrech celého podniku. Účetním obdobím je zpravidla měsíc a údaje umožňují poznávat skutečnost a tendence vývoje do budoucnosti.

### 3. Vnitropodnikové účetnictví – reporting

#### 3.1. Formy vnitropodnikového účetnictví

Požadavky externích a interních uživatelů na účetní informace jsou rozdílné. Liší se obsahem, podrobnostmi, rozsahem, časovou orientací a pravidlech jejich poskytování. Odlišnost je dána různými cíli, pro které se využívají.

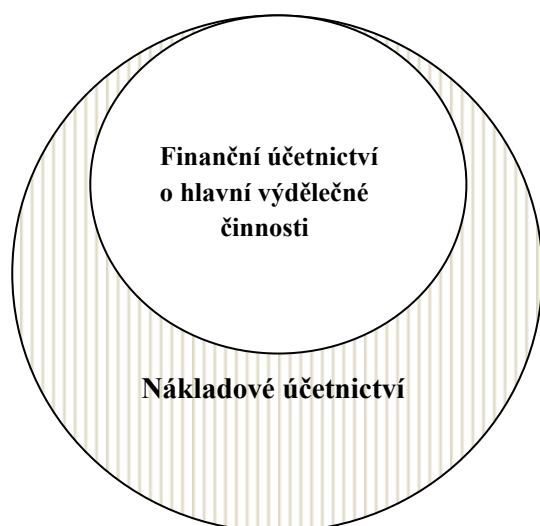
Při tvorbě podnikových informačních systémů se vychází ze dvou koncepčních přístupů k organizaci vztahu finančního a manažerského účetnictví, pro které se používá označení jednookruhová a dvouokruhová soustava účetních informací. [3]

Je pouze na vedení podniku jaký koncepční přístup zvolí. V první řadě je třeba rozhodnout, jestli budou náklady a výnosy jednotlivých středisek sledovány v základním účetnictví pomocí samostatné skupiny nákladových a výnosových účtů, které nevstupují do podnikové výsledovky (**jednookruhové účetnictví**) nebo pomocí podrozvahových účtů k tomuto účelu vytvořených (**dvouokruhové účetnictví**).

Jaký systém podnik zvolí, závisí jen na jeho rozhodnutí. V úvahu však musí vzít softwarové možnosti. Jakmile se vedení podniku rozhodne pro systém vedení vnitropodnikového účetnictví, musí zabezpečit popis systému ve vnitropodnikových směrnících, seznámit se systémem příslušné pracovníky a pak také kontrolovat jeho dodržování. Osvědčenou metodou kontroly správného účtování nákladů a výnosů na jednotlivá střediska je zainteresovanost pracovníků na výsledcích jednotlivých středisek. Teprve pak může manažer požadovat výsledky hospodaření jednotlivých středisek podle zvoleného systému a požadovat vysvětlení od příslušných pracovníků. [1]

##### 3.1.1. Jednookruhová soustava účetnictví

Jednookruhové účetnictví zajišťuje evidenci nákladů, výnosů, aktiv, závazků pro obě skupiny uživatelů, tj. externích a interních.



**Schéma 3.1.** - Jednookruhová soustava účetních informací<sup>4</sup>

Soustava využívá analytické členění syntetických účtů finančního účetnictví a to zejména účtů nákladů, výnosů a zásob vytvořených vlastní činností. Splňuje požadavky managementu podniku, ale i požadavky externích uživatelů. Rozdílné zobrazení účetních informací se zachycuje na účtech rozdílů. Rozdíly se vztahují k základnímu majetkovému účtu.

Součástí číselné identifikace účtů je rozlišení, zda příslušný účet vstupuje do hospodářského výsledku finančního a manažerského účetnictví nebo zda byl zahrnut do jeho výpočtu pouze v jednom z okruhů.

Mimo analytické účty se účtová osnova rozšiřuje o další účty a to především o účty pro zobrazení vnitropodnikových vztahů mezi středisky, tzv. účty interních nákladů a výnosů. Jsou významné při zjišťování vnitropodnikových výsledků hospodaření útvarů. K tomu účelu bývají používány účty, např. skupiny 59, 69. Běžné operace jsou účtovány na příslušné účty finančního účetnictví v členění na jednotlivá střediska a pomocí již výše uvedených účtů skupiny 59, 69 je provedeno rozúčtování nákladů středisek, které je nutno uhradit z výnosů hlavní činnosti v plánované výši stanovené pomocí rozpočtů. Pomocí těchto účtů mohou být účtovány vzájemně poskytované výkony jednotlivých výrobních středisek. [1]

---

<sup>4</sup>FIBÍROVÁ, Jana a kol. *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 392 s. ISBN 978-80-7357-712-4. (s. 54).



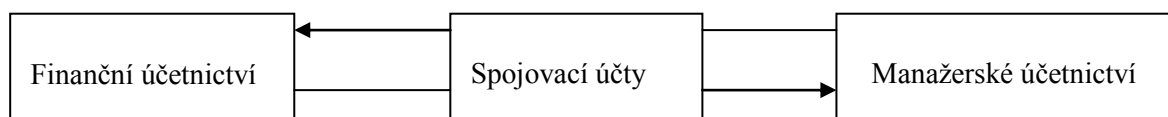
**HS Hlavní výroba**

50	Materiálové náklady střediska	12 000
51	Služby spotřebované střediskem	1 520
52	Mzdové a osobní náklady zam.střediska	4 280
54	Ostatní provozní náklady střediska	420
56	Ostatní finanční náklady střediska	130
	<b>Přímé náklady střediska celkem</b>	<b>18 350</b>
59	Výkony správního střediska	928
59	Výkony střediska doprava	340
	<b>Náklady střediska celkem</b>	<b>19 618</b>
60	Tržby z hlavní činnosti střediska	19 780
61	Změna stavu ve výrobě	980
64	Ostatní provozní výnosy	42
	<b>Výnosy střediska celkem</b>	<b>20 802</b>
	HV střediska	1 184
	HV střediska bez vnitropodnikových nákladů	2 452

**Tabulka 3.1. - Příklad vyhodnocení střediska Hlavní výroba****3.1.2. Dvouokruhová soustava účetnictví**

Dvouokruhová soustava účetnictví pracuje se dvěma oddělenými okruhy účetních informací a to s okruhy finančního a vnitropodnikového účetnictví. Tyto okruhy fungují relativně samostatně a ke styku obou okruhů se používají tzv. spojovací účty. Spojovací účty slouží k zaznamenávání účetní informace, která je zobrazena ve finančním účetnictví a která vstupuje do nákladového účetnictví a naopak. Nejčastěji se spojovací účty používají k nákladům, výnosům k aktivaci vnitropodnikových výkonů atd. Hlavní funkcí spojovacích účtů je kontrola správnosti a dodržení metodických prvků účetnictví (podvojnost, souvztažnost). [2]

Rozdíly, které vyplývají z případného rozdílného ocenění převáděných položek, se zachycují na rozdílových účtech. Tyto účty jsou využívány jako doplňkový zdroj informací při rozboru hospodářského výsledku. Umožňují zjistit skryté rezervy nebo vykazování fiktivního zisku. Vhodným číselným označením účtů rozdílů, např. volbou posledního čísla nebo znaku účtu, je vhodné zajistit, aby informace z těchto účtů byly poskytnuty pouze vrcholovému vedení a nebyly k dispozici na nižších úrovních vnitropodnikového řízení.



**Schéma 3.2.** - Dvouokruhová soustava účetních informací<sup>5</sup>

Jde o to, že každá nákladová a výnosová položka je zaúčtována dvakrát, jednou ve finančním účetnictví a podruhé je převedena pomocí již výše zmiňovaných spojovacích účtů do účetnictví vnitropodnikového. K tomuto účelu se používají podrozvahové účty tř. 8 a 9. Navíc jsou zde účtovány náklady v plánovaných hodnotách dle jednotlivých útvarů. [1]

### 3.1.3. Kombinace jednookruhové a dvouokruhové soustavy účetnictví

Kombinace jednookruhové a dvouokruhové soustavy účetnictví je do jisté míry závislá na informačním systému, kterým společnost disponuje.

Pro současnou praxi je charakteristická snaha kombinovat jednookruhovou a dvouokruhovou soustavu účetnictví.

Pokud se při analýze požadavků externích a interních uživatelů zjistí, že jsou různorodé, že je nelze zajistit bezzbytkovým rozkladem syntetických účtů na analytické, je účelnější zřídit dva okruhy účtů. Naopak, pokud z analýzy vyplýne, že požadavky externích uživatelů finančního účetnictví v jiných částech podnikatelského procesu lze zajistit pouhou součtovou agregací podrobnějších informací nákladového účetnictví, bude výhodnější organizace formou analytické evidence. [6]

Mezi základní otázky hodnotového řízení, na které si musí manažer odpovědět, patří: na co byly náklady vynaloženy, jaké jsou výkony podniku, jak je členit, jak měřit přínos z prodeje výkonů, kdo je zodpovědný za vynaložení nákladů, jaké jsou útvary podniku, jak je členit, jaké jsou vztahy mezi nimi a jak měřit přínos útvaru k celopodnikovému výsledku? Odpovědi na výše uvedené otázky ukazují na dvojí pohled na podnikatelský proces. Toto

---

<sup>5</sup>FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*, GRADA Publishing, a.s., 2003, 116 s, ISBN 80-247-0482-X. (s. 52).

zjištění se vyvinulo do dvou samostatných systémů, které jsou úzce propojeny. Jedná se o kalkulačně výkonové účetnictví (účetnictví pro řízení po linii výkonů) a odpovědnostní účetnictví (účetnictví pro řízení po linii odpovědnosti).

*Dle mého názoru je v dnešní době kvalita vnitropodnikového účetnictví závislá na softwaru, který společnost užívá. Od toho se odvíjí i zvolený systém soustavy účetnictví. Stav ekonomiky v současné době klade velké nároky na práci manažerů a vedení společnosti a vhodně zvolený systém účtování jim tak pomáhá správně vyhodnotit ekonomickou situaci ve své společnosti.*

### **3.2. Kalkulačně výkonové účetnictví**

Kalkulačně výkonové účetnictví je historicky nejstarší. Jeho cílem je poskytnout informace o hodnotové úrovni konkrétních výkonů, které jsou důležité pro rozhodování managementu, o objemu a struktuře výkonů, pro cenová jednání se zákazníky apod. Z tohoto důvodu jsou účetní informace pořizovány a setřídovány tak, aby poskytovaly informace o nákladech konkrétních výkonů. To znamená, že náklady se sledují ne podle toho, kdo za ně odpovídá, ale kde a na co byly vynaloženy, tedy podle místa vzniku.

Při zaúčtování nákladů se využívá analytického členění účtů tak, aby bylo možno sestavit výslednou kalkulaci. Jedná se o tzv. systémově zjišťovanou výslednou kalkulaci. Tyto zápisy představují první fázi kalkulování. Další fází je předběžná kalkulace, která je daleko početnější.

Kvalita kalkulačně orientovaného systému účetních informací je spojována se schopností systému sledovat a zobrazovat vnitřní vazby.

Výkonově organizované účetnictví má velký význam v zakázkových činnostech s dlouhodobým výrobním cyklem, kde kalkulace představuje důležitý nástroj při jednání se zákazníkem, ale i při volbě konkrétního nákladového řešení zakázky. [4]

#### **3.2.1. Členění nákladů**

Ve vnitropodnikovém účetnictví jsou vynaložené náklady sledovány ve spojení s jejich vznikem, s vazbou k vlastnímu procesu tvorby výkonů a ve vztahu ke konkrétním výkonům a činnostem. Rozlišují se podle toho, z jakých ekonomických zdrojů jsou pořizovány, jakou

plní funkci v procesu a jak se projevují a jak reagují na působení různých faktorů. Náklady lze uspořádat do logických celků, které mají určitou vypovídací schopnost a význam. [4]

## **Druhové členění nákladů**

Druhové členění nákladů je členění nákladů podle druhů vynaložených ekonomických zdrojů. Jedná se o spotřebu hmotných statků např. spotřeba materiálu, spotřeba energie, dále pak náklady na spotřebu prací a služeb, náklady na mzdy zaměstnanců a náklady, které jsou vázány na peněžní úhrady.

Takto členěné náklady vypovídají o celkové výši peněžních prostředků vynaložených na danou aktivitu v určitém logickém členění. To nám pomáhá sledovat přiměřenost vydávaných prostředků na jednotlivé druhy nákladů a informuje o hospodárnosti a účinnosti vynaložených ekonomických zdrojů. Druhové členění nákladů jsou podkladem pro zpracování výkazu zisku a ztráty.

Patří zde:

- a) Externí náklady** - vstupují do dané aktivity zvenku, nevznikají tedy uvnitř podniku. Mezi ně patří např. spotřeba nakoupeného materiálu, služeb, energie a opotřebení nakoupeného dlouhodobého majetku;
- b) Prvotní náklady** - objevují se v dané aktivitě poprvé;
- c) Jednoduché náklady** - jsou vyjádřeny jedinou položkou, např. spotřeba materiálu. [9]

## **Účelové členění nákladů**

Účelové členění nákladů vyjadřuje přímý vztah nákladů ke konkrétním výkonům a činnostem. Každý náklad musí mít vymezenou účelovost.

- a) Přímé** - jedná se o náklady, které lze jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu výkonu;
- b) Nepřímé** - představují náklady, které nelze přiřadit k určitému výkonu, jsou společné pro více výkonů. Přiřazují se pomocí nepřímých postupů matematickými výpočty. Charakteristické pro nepřímé náklady je to, že jsou vynakládány na více aktivit. Jedná se o odpisy výrobních zařízení sloužící pro více druhů výkonů, o spotřebu materiálu u výroby několika druhů výrobků;
- c) Náklady na obsluhu a řízení** - jsou vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek činnosti. Zařadit zde lze náklady na skladování materiálu, náklady

na opravy a udržování strojů a zařízení, mzdové náklady řídicích pracovníků, náklady na provoz budov (topení, osvětlení, apod.). Jsou to režijní náklady;

- d) Technologické náklady** - kritériem pro identifikování technologických nákladů je zjištění, zda určitý náklad souvisí se zajištěním podmínek činnosti a zda je náklad vynaložen při vlastním tvoření výkonu. Jedná se o náklady výroby, a to spotřeba přímého materiálu, mzdy pracovníků, kteří uskutečňují danou aktivitu. Pro management je toto členění důležité, protože na základě těchto informací může rozhodovat;
- e) Jednicové náklady** - navazují na členění nákladů technologické a na obsluhu řízení. Jsou jejich podrobnějším členění. Rozpoznáním příčinné souvislosti vzniku výkonu je možné stanovit nákladový úkol jednicových nákladů pomocí norem spotřeby ekonomických zdrojů a ocenění naturální spotřeby. Norma spotřeby stanovuje úkol ve spotřebě ekonomických zdrojů, které jsou vyvolány konkrétně vymezenou jednotkou výkonu. Je stanovena v naturálních jednotkách. Oceněním naturální spotřeby ekonomického zdroje vzniká kalkulace jednicového nákladu.
- f) Režijní náklady** - jsou vyjadřovány v komplexních položkách a jsou členěny dle jejich funkce v daném procesu. Patří zde zásobovací režie, výrobní režie, správní režie a odbytová režie. Členění ukazuje jednotlivé ucelené skupiny činnosti podniku. [6]

### Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování

- a) Variabilní náklady** - mění se v závislosti s objemem výroby. Jako příklad lze uvést spotřebu základního materiálu výrobku, mzdové náklady dělníků, spotřeba energie výrobního zařízení apod.;
- b) Fixní náklady**- jsou vynakládány jednorázově na určité časové období v pravidelných časových intervalech bez ohledu na provedený objem výkonů. Jako příklad lze uvést nájemné, platy řídicích pracovníků, odpisy zařízení či pojištění. [6]

### Odpovědnostní členění nákladů

Jedná se o přiřazení nákladů konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru. Náklady lze sledovat ve vztahu k těmto útvarům - **členění podle místa vzniku**, ale také dle **odpovědnosti**.

### 3.2.2. Kalkulace

Metody kalkulace řeší způsob přičítání režijních nákladů výkonům. Metody vnitropodnikového účetnictví se zabývají způsobem prvotního zachycení jednicových nákladů na účtech výkonů.

Při zachycování nákladů existují dvě možnosti. První možností je zachycení skutečných nákladů, které vznikají ve výrobě, jednou souhrnnou částkou bez ohledu na to, zda skutečný náklad odpovídá předem stanovené normě spotřeby. Druhou možností je zachycení skutečných nákladů rozdílovým způsobem, tzn. samostatně náklady podle předem stanovených norem a samostatně náklady, které představují odchylku od této normy.

Kalkulace je využívána při řízení hospodárnosti jednicových nákladů kalkulace a tím umožňuje porovnání skutečných a předem stanovených nákladů a kontroluje hospodárnost. Tvorba vnitropodnikových cen je rovněž závislá na kalkulacích, stejně tak sestavování plánů a rozpočtů či ocenění aktiv vytvořených vlastní činností.

Soustava druhů kalkulací a vztahy mezi nimi tvoří kalkulační systém, kdy jednotlivé prvky tohoto systému se liší obsahem a strukturou, tzn., jaké náklady obsahují a dále také časovým horizontem, ke kterému se vztahují. [4]

Obsah a struktura kalkulací je dána kalkulačním vzorcem, který je stanovený pro jednotlivé úlohy.

Rozlišují se dva základní typy kalkulačních vzorců:

➤ součtový, který představuje součet položek nákladů. Tyto náklady se liší podle potřeb;

**viz Tabulka 3.2.**

přímý jednicový materiál
přímé jednicové mzdy
přímá jednicová energie
variabilní režijní náklady
<b><math>\Sigma</math> celkem variabilní náklady</b>
přímé fixní náklady
fixní výrobní režijní náklady
fixní prodejní režijní náklady
<b><math>\Sigma</math> celkem náklady související s výkonem</b>

**Tabulka 3.2.** - Součtový kalkulační vzorec

➤ retrogradní, který je založen na odčítání nákladových položek z ceny výkonu  
**viz Tabulka 3.3.**

Cena
- variabilní náklady
= <b>marže</b>
- podíl FN
= <b>zisk výkonu</b>

**Tabulka 3.3.** - Retrogradní kalkulační vzorec

### 3.3. Odpovědnostní účetnictví

Odpovědnostní účetnictví sleduje náklady konkrétních středisek, respektuje ovlivnitelnost jejich vývoje, významnost, transparentnost zobrazení nákladů a výnosů středisek. Je závislé na kvalitě a účinnosti vnitřního kontrolního systému a především na tom, kdo má pravomoc rozhodovat o nákladech (např. nákup materiálů a služeb). Na střediska jsou účtovány pouze ovlivnitelné náklady střediska na základě kontrolních informací o výši spotřeby zdrojů a dohodnutých pravidel oceňování spotřeby. Informace o výši spotřeby je prokazatelná a evidovaná (např. výdejky, konkrétní mzdové náklady na pracovníka).

Charakteristické pro tento systém je sledování externích a prvotních nákladů, tzn. služeb dodávaných externími dodavateli, ale i jinými středisky uvnitř podniku. Aby náklady účtované mezi středisky uvnitř podniku bylo možné považovat za ovlivnitelné, musí splňovat určité předpoklady. Jedním z předpokladů je, že předávaný výkon mezi středisky se musí jednoznačně vymezit, změřit a ocenit. Musí existovat určitá pravidla pro ocenění vnitropodnikových výkonů, které jsou pak výnosem střediska dodavatele a nákladem střediska odběratele. [4]

Úkolem odpovědnostního účetnictví je poskytovat řídicím pracovníkům informace související s měřením výkonnosti jednotlivých částí podniku a motivace řídicích pracovníků na splnění požadovaných cílů, tzn. dosáhnout takového dlouhodobého stavu, kdy činnost každého útvaru přispívá k dosažení strategických cílů podniku.

Základním principem odpovědnostního řízení jsou optimální využití schopností každého útvaru dosahovat podnikové cíle. Děje se tak vymezením té oblasti podnikatelského procesu, který může svou činností ovlivnit v rozsahu svěřené pravomoci a odpovědnosti, dalším pak je

nezbytnost provést transformaci cílů podniku na dílčí úkoly, které jsou vymezeny pro jednotlivé útvary a pracovníky podniku. Na tyto úkoly je zapotřebí nalézt vhodná měřitelná kritéria a stanovit hodnoty, kterých by měly útvary nebo pracovníci dosáhnout. Neméně důležitým principem je vyjádřit přínos útvaru k výsledku hospodaření podniku a propojit toto hodnocení vhodnou formou odměny.

Aby odpovědnostní řízení bylo úspěšně využito, musí mít dostatečnou úroveň informačního zabezpečení. Jeho hlavním úkolem je tedy vytvoření a rozčlenění hodnotových informací podle odpovědnosti, zobrazit vztahy mezi jednotlivými středisky a vyjádření rozdílů nebo odchylek skutečného vývoje od předem stanoveného.

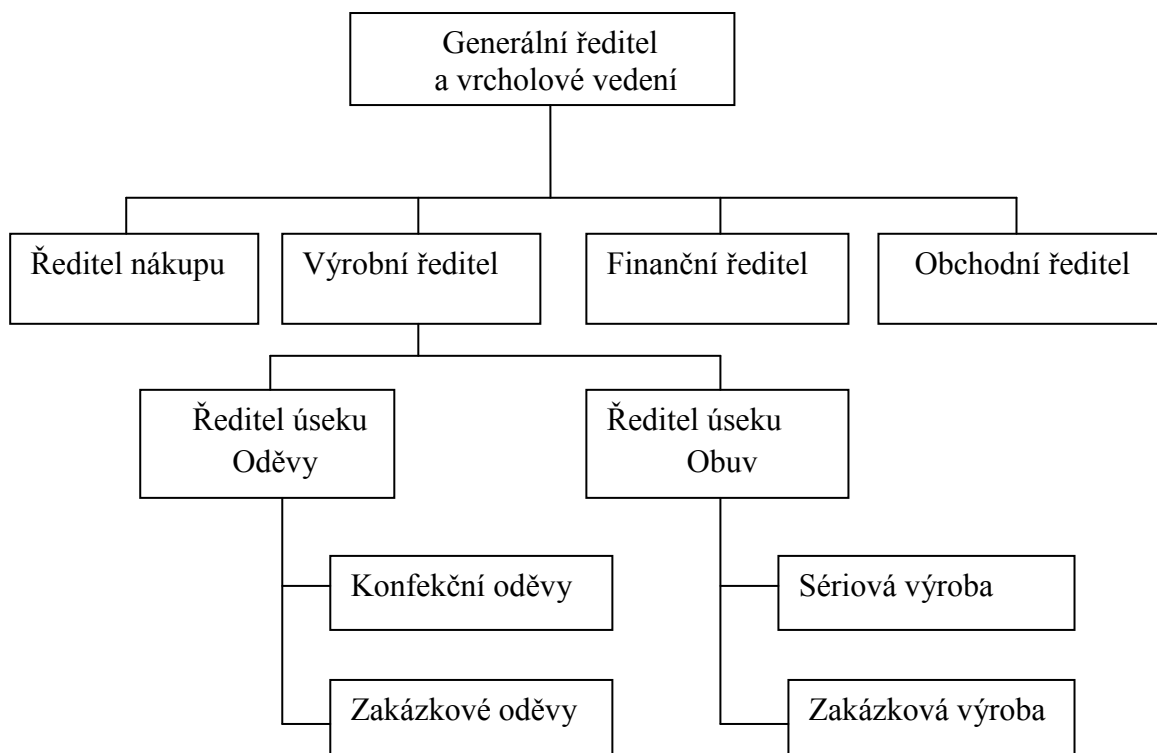
Vymezení struktury podniku a vyřešení kompetencí při řízení prvků struktury je základem pro zavedení účinného systému odpovědnostního řízení. Mezi hlavní oblasti patří řešení organizační struktury podniku, stanovení míry centralizace a decentralizace, která bude uplatňována v rámci vnitropodnikové struktury a vytvoření ekonomické struktury podniku. Na odpovědnostní řízení podniku navazuje reporting vnitropodnikových útvarů. [4]

### **3.3.1. Organizační struktura podniku**

Nezbytným nástrojem vymezení pravomoci a odpovědnosti je popis organizační struktury, který je uveden v organizační směrnici každého podniku. Je v ní vymezena věcná náplň činnosti jednotlivých prvků podnikové struktury a vazby mezi nimi. Cílem je optimální uspořádání podnikových činností, aby bylo zajištěno splnění cílů podniku.

Vytvoření organizační struktury vychází z charakteru a složitosti podnikových výkonů, viz **Schéma 3.3.**





**Schéma 3.3.** - Organizační struktura firmy se sportovním oblečením<sup>6</sup>

### 3.3.2. Druhy a typy středisek

Klasické členění středisek vychází z charakteru jejich funkce v podnikatelském procesu.

Lze rozlišit tyto typy středisek:

- Výrobní střediska. Vznikají v hlavní výrobě, ale i ve výrobě obslužné, která plní funkci pomocného střediska a dodává vnitropodnikové výkony ostatním střediskům;
- Střediska podle druhů výkonů v nevýrobních podnicích. I zde lze najít střediska obslužná, která poskytují vnitropodnikové výkony ostatním střediskům (např. autodoprava);
- Správní střediska.

Patří zde:

---

<sup>6</sup>FIBÍROVÁ, Jana a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0. (s. 317).

- Středisko financování, na kterých se zachycují náklady a výnosy finančního typu, které se týkají podniku jako celku;
- Středisko neutrální, na kterých se zachycují mimořádné náklady a výnosy, u nichž nelze určit zavinění některého střediska a také se týkají podniku jako celku;
- Středisko prodeje, na kterém se zachycují náklady na prodané výkony a tržby z prodeje těchto výkonů;
- Zúčtovací středisko správní režie, které plní úlohu souhrnného střediska správní režie, pokud správních středisek v podniku víc. [1]

V současnosti se používá v podnicích popsané členění, kdy počet výrobních středisek je určován dle požadavků kalkulace. Od poloviny 20. století k nám začalo pronikat hledisko odpovědnosti za náklady, výnosy a výsledek hospodaření. Hledisko vede k prosazení střediska jako odpovědnostního útvaru.

Aby vnitropodnikové útvary mohly vykonávat součinnost, jsou jim přiděleny ekonomické zdroje, kterých využívají k plnění přidělených úkolů. Celkový objem práce se rozdělí mezi jednotlivé útvary a pracovníky. Úkoly se mohou ukládat v naturální a v peněžní podobě. Úkoly v naturální podobě jsou ve formě množství, druhu a lhůt výroby, ale i provedení určitých výkonů. Stanovují se daným útvarům formou výrobního plánu.

Jiný přístup vyžadují úkoly v peněžním vyjádření. Podniky mohou produkovat určitý sortiment výrobků, prací nebo služeb, kterým nelze přímo přičíst vzniklé náklady. Tím dochází k rozlišení jednicových a režijních nákladů. Jednicové náklady je vhodné třídit po linii výkonů a režijní náklady po linii vnitropodnikových útvarů. [1]

### 3.4. Obecné vymezení reportingu

„Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.“<sup>7</sup>

Pro porovnání skutečného vývoje se stanovenými cíli a úkoly je nutné stanovit kritéria řízení výkonnosti. Samostatné části podniku využívají syntetické finanční ukazatele, které

---

<sup>7</sup>ŠOLJAKOVÁ, Libuše *Reporting*. GRADA Publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2. (s. 10).

zahrnují rentabilitu kapitálu a rentabilitu výnosů nebo nákladů. Pro vnitropodniková střediska jsou využívána analytická kritéria, především řízení nákladů.

Výsledky činnosti jsou sledovány v členění podle skupin a druhů výkonů, dle útvarů a dle zákaznických skupin. Součástí reportingu jsou komentáře a zdůvodnění, v nichž je uveden dosažený vývoj, účinná opatření a dopady do motivačního systému.

Při navrhování a implementaci systému podnikového reportingu by měl být respektován následující postup:

- identifikovat uživatele výkazů, zohlednit jejich požadavky a potřeby z hlediska obsahu, formy a času poskytovaných informací,
- diferencovat obsah výkazů dle potřeb uživatelů,
- zvolit vhodnou formu výkazů,
- navrhnout a používat jednotný design výkazů,
- zvolit vhodný způsob distribuce výkazů,
- využívat zpětnou vazbu a zjišťovat, zda jsou využívány předkládané reporty.

Reporting vnitropodnikových útvarů analyzuje finanční výsledky dle jednotlivých organizačních útvarů, zobrazuje vztahy mezi nimi a stanovuje pro ně úkoly. Výkazy a zprávy by měly být uspořádané podle potřeb uživatelů tak, aby poskytly potřebné informace. Měly by mít požadovanou strukturu, srozumitelnost, přehlednost a měly být vyhodnocovány v peněžním i naturálním vyjádření.

Reporting lze rozdělit na:

- Standardní – zprávy jsou vyhotovovány v pravidelných intervalech, přičemž je stanovena struktura. Frekvence těchto zpráv může být měsíční, čtvrtletní a roční;
- Mimořádný – zprávy se vyhotovují na požádání v mimořádných případech. [4]

Měsíční porovnávání plánovaných hodnot se skutečnými je základem pro řízení. Případné odchylky signalizují překročení nebo nedosažení dohodnutých cílů. Analýzou odchylek lze zjistit příčiny a nalézt patřičné opatření k nápravě.

## 4. Využití reportingu ve stavební výrobě

### 4.1. Představení společnosti

THERM spol. s r.o. (dále jen Therm) rekonstruuje bytové a občanské objekty, výrobní haly i sportovní areály. Díky kvalitní práci si udržuje významné postavení ve stavebnictví v Moravskoslezském regionu. Společnost byla založena v roce 1991 bez přispění zahraničního kapitálu. Všechny práce realizuje výhradně s vlastními zaměstnanci a ověřenými subdodavateli. Za své výsledky získala řadu ocenění. Therm je držitelem řady certifikátů, členem Hospodářské komory, různých cechů a zájmových skupin. Splňuje kritéria Národního kvalifikačního a klasifikačního systému stavebních dodavatelů. Firma sídlí v areálu na Pavlovově ulici v Ostravě - Zábřehu, kde má také klempířskou a truhlářskou dílnu, výrobu oken a dveří, kovovýrobu, sklady a prodejnu stavebního materiálu.

Mezi stavební činnosti, kterými se zabývá, jsou:

**a) Revitalizace panelových domů** - společnost Therm je odborníkem na revitalizaci panelových domů. V přípravné fázi provádí diagnostiku, od statického posouzení až po energetický audit, případně pomáhá i se zpracováním příslušné dokumentace. Dále společnost poskytuje poradenství v oblasti finančního zajištění. Je schopna zajistit profinancování rekonstrukce, nebo připravit všechny podklady pro vyřízení úvěru a zprostředkovat jednání s bankovními ústavy.

Při revitalizaci panelových domů zabezpečuje:

- rekonstrukci fasád a střešních plášťů včetně zateplení,
- komplexní a dílčí opravy včetně statických poruch obvodových plášťů, atik, balkonů, lodžii, vnitřních nosných stěn i příček a schodišť,
- výměnu zábradlí, dlažeb na lodžiích a montáž prosklení,
- výměnu oken, dveří a prosklených stěn,
- zámečnické a klempířské konstrukce,
- zregulování topného systému a výměnu rozvodů zdravotní techniky,
- generální opravu nebo výměnu výtahu,
- rekonstrukci osvětlení a nášlapných vrstev ve společných prostorech.

Práce společnost provádí za plného provozu bytových domů. Na všechny zabudované konstrukce poskytuje dlouholeté záruky.

- b) Sanace stavebních konstrukcí** - statické injektáže provádí nejen u obvodových plášťů panelových domů, ale i u věží, kostelů, mostů či dopravních staveb. Injektážemi zpevňuje stěny, odstraňuje vady a prodlužuje životnost konstrukcí;
- c) Zateplování budov** - zateplení obvodových plášťů společnost Therm řeší vnějším kontaktním zateplovacím systémem nebo pomocí předvěšené provětrané fasády. Při zateplování umí zachovat původní charakter domu. Jedním z rozhodujících kroků v cestě za úsporou energie je výměna starých oken, u kterých může docházet až k 30% ztrátě tepla. Tepelné ztráty mohou být i u dveří nebo stropů nad suterénem a u střech. Therm pracuje zásadně s certifikovanými materiály. Po zateplení poskytuje minimální záruku 60 měsíců;
- d) Rekonstrukce a izolace střech** - Therm provádí rekonstrukce a montáže střech. U složitějších oprav prověřuje skladbu střešního pláště. Na základě měření a ve spolupráci s projektantem navrhuje odborná řešení. Na bytovém domě v Prostějově na Tylově ulici Therm realizoval střešní nástavbu. Panelový dům získal zajímavý vzhled a nové byty;
- e) Výroba a rekonstrukce oken a dveří** - společnost Therm je významným výrobcem kvalitních plastových a hliníkových oken a dveří. Na vlastní výrobní lince vyrábí okna z kvalitních německých profilů KBE s celo-obvodovým kováním, které je vhodné i pro nízkoenergetické a pasivní domy. Na přání umí zajistit okna dřevěná. U všech oken a dveří je zaručena vysoká kvalita, vynikající tepelná a zvuková izolace, elegantní vzhled v různých dřevo dekorech a barvách, jedno pákové ovládání, snadná montáž, vysoká životnost a minimální údržba. Pokud celková výměna oken a dveří není potřebná nebo je pro zákazníka finančně nedostupná, firma nabízí levnější řešení - rekonstrukci včetně výměny těsnění, seřízení kování a nového nátěru. I touto úpravou se podstatně zlepšují tepelné a zvukově-izolační vlastnosti domu. U všech oken i dveří je nabízen kompletní servis včetně dodávky venkovních pozinkovaných a hliníkových parapetů různých barev a rozměrů. A také žaluzie, síť proti hmyzu nebo rolety;
- f) Rekonstrukce balkonů a lodžii** - Therm umí zasklít balkony nebo lodžie, a vytvořit zimní zahradu, která rozšiřuje bytový prostor ke komfortnějšímu bydlení. Na přání může zasklít jen horní část lodžie nad zábradlím;

- g) Výroba a montáž ocelových konstrukcí** - Therm zajišťuje demontáže starých ocelových konstrukcí. A také dodávku a montáž konstrukcí nových - zábradlí, balkónů, lodžii, markýz, vstupních ocelových dveří, uchycení antén a satelitů, střešních světlíků nebo věšáků na prádlo;
- h) Klempířské práce** - v klempířské dílně společnost vyrábí a montuje výrobky pro opravu střech, balkónů, zateplování obvodových plášťů a výměnu oken. Zastřešení vstupů, oplechování atik, parapetů, komínů, stříšek nad vstupy, lemování zdí, oplechování šikmých střech včetně svodů a rýn;
- i) Výroba nábytku** - společnost nabízí výrobu kancelářského, bytového nábytku a kuchyní na zakázku. Nábytek je vyráběn z kvalitních materiálů. Podle přání a představ zákazníků je zpracován prostorový grafický náčrtek včetně cenové kalkulace. Konstruktivní řešení nábytku vychází ze současných trendů a splňuje veškeré funkční a estetické požadavky;
- j) Prodejna** - ve své prodejně nabízí stavební potřeby. Materiály pro zateplování a údržbu fasád, asfaltové pásy pro hydroizolace střech, malty, dlažby, stavební chemii, doplňky k oknům či žaluzie, rolety a parapety.

#### **4.1.1. Organizační struktura společnosti**

Organizační struktura společnosti se vyvíjela v závislosti na velikosti objemu produkce. Lze říct, že za celou dobu od samého začátku fungování společnost neustále zvyšovala svůj obrat a rozšiřovala také předmět svých činností. Často tak docházelo k úpravám organizační struktury. Velkou roli v organizačním členění společnosti také hraje počet vlastních zaměstnanců, ať už se jedná o zaměstnance v dělnických profesích, nebo zaměstnance technicko-hospodářské, nebo řídicí pracovníky.

V současné době je společnost řízena ředitelem a je rozdělena na tři funkční úseky - **viz příloha 1.**

Ředitel osobně zajišťuje činnosti související s propagací společnosti, osobně se věnuje marketingu za pomoci externích organizací, realizuje činnosti související s reklamou a organizuje reklamní kampaně. Dále je zde v rámci sekretariátu ředitele společnosti realizována archivace všech dokumentů vyskytujících se ve společnosti. Zajišťuje se zde také vše, co souvisí s pojištěním, směrnicemi ISO a dalšími zákonnými povinnostmi. Zajišťuje také právní poradenství ve spolupráci s externími právníky.

**Úsek technicko-ekonomický**, který je přímo podřízen řediteli společnosti. Zde je samostatně fungující ekonomické oddělení, které zpracovává kompletní účetní agendu, včetně personalistiky a zpracování mezd. Dále připravuje podklady pro audit účetní závěrky, který je společnost povinna zpracovávat ze zákona a dále zajišťuje odvod všech daní. Ekonomické oddělení také zpracovává kompletní účetní agendu i dceřiným společnostem. Další součástí tohoto úseku je správa majetku, která vede veškerou agendu spojenou s provozem nemovitostí, ať už jsou to činnosti související s pronájmem, vyúčtování energií a služeb, tak činnosti spojené s pojištěním nemovitostí, dále zajištění všech potřebných revizí a zkoušek, odvod daně z nemovitostí, dále správa vlastního vozového parku s vlastním servisem, která zajišťuje všechny činnosti související s uvedením vozidel do provozu, dále opravy a pojištění vozidel, zajištění odvodu silniční daně. Recepce společnosti zajišťuje styk s veřejností, zabezpečuje příjem a odesílání pošty včetně potřebné evidence. Ostraha společnosti je zajištěna pomocí vlastních zaměstnanců v průběhu pracovní doby a externí agenturou mimo pracovní dobu v sobotu a neděli.

**Úsek obchodní**, který se stará o zajištění výrobní a zakázkové náplně společnosti. V jeho čele stojí obchodní náměstek společnosti. Součástí tohoto úseku je cenové oddělení, které zpracovává detailní rozpočty stavebních prací a kompletuje cenové nabídky společnosti jak do běžných obchodních vztahů, tak do veřejných obchodních soutěží. Realizuje se zde také činnost obchodních zástupců, kteří kontaktují potencionální zákazníky s cílem oslovit je a poskytnout ucelené informace o vlastní nabídce společnosti. Tento úsek připravuje podklady pro hlavní smlouvy o dílo, tyto smlouvy dále pořizuje a zajišťuje jejich akceptaci zákazníky. Jsou zde realizovány také subdodavatelské smlouvy, s tím souvisí také výběr subdodavatelů stavebních prací a výběr dodavatelů stavebních materiálů a hmot. Součástí tohoto úseku je středisko materiálně technického zabezpečení a vlastní autodoprava. Jsou zde dále provozovány sklady materiálů společnosti a odpadové hospodářství.

**Úsek výrobní**, v jehož čele stojí výrobní náměstek společnosti. Tento úsek se stará o realizaci všech zakázek společnosti. Zakázky jsou zajišťovány vlastními stavbyvedoucími od předání od obchodního úseku až po předání zakázky objednateli. Realizují se zde také všechny výrobky, které jsou na zakázky dodávány a jsou vyráběny vlastními zaměstnanci společnosti. Tyto činnosti zajišťují vedoucí středisek. Vedoucí středisek mají na starost vlastní zaměstnance dělnických profesí, na rozdíl od stavbyvedoucích, kteří nemají žádné další podřízené. Jsou zde archivovány všechny dokumenty související s realizací zakázek a je zde vykonávána činnost vedoucí k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při vlastní realizaci

zakázek. Tento úsek taktéž realizuje činnosti koordinátorů, ale pouze pro externí objednatele. V rámci tohoto úseku dochází k plánování výroby, výrobních kapacit a v poslední řadě také k provádění fakturace provedených stavebních dodávek a prací.

#### 4.1.2. Členění středisek

Dlouhodobě je vytvářen číselník středisek, který dělí společnost na samostatně hospodařící celky a ty je možno po ekonomické stránce dále vyhodnocovat a činit závěry vedoucí ke zvyšování efektivnosti. Z velice jednoduchého členění se časem stal velmi podrobný systém, který na jednu stranu vyžaduje přesnost při rozúčtování nákladů a výnosů a na stranu druhou umožňuje podrobné sledování toku nákladů a výnosů ve společnosti. Je to velmi důležité z důvodu dlouhodobého plánování a toto podrobné členění nákladů a výnosů pomáhá v procesu rozhodování, zda dané středisko je pro společnost rentabilní, či nikoliv.

*Režijní části firmy je věnována velká pozornost a podrobné členění nákladů na střediska umožňuje režijní náklady identifikovat podrobně a velmi přesně, je možno dále tyto náklady sledovat jak v čase, tak v objemu a na základě těchto údajů je možné vytvářet potřebný tlak na účinné snižování těchto režijních nákladů. V současné velmi složité situaci na trhu stavebních prací je to nutnost, protože všechna kritéria výběru dodavatelů stavebních prací se omezila ve velké míře jen na nejnižší cenu. Levnější dodavatel má na trhu práce určitou výhodu před ostatními dodavateli, kvalita provádění stavebních prací se stala kritériem, které se považuje za samozřejmé a zcela běžné a historie firmy je jen podpůrnou záležitostí. V současné době nikdo neřeší, co bude do budoucna, zda firma bude schopna dostát svým závazkům vyplývajícím ze záruky. Zakázky podporované státem ve formě přímých dotací vyžadovaly, aby stavební práce prováděla firma, která splňuje kvalitativní požadavky, ale to dnes nikdo nevyžaduje. Dá se tak říct, že v normální obchodní soutěži bez státních dotací má firma držící certifikáty, osvědčení a jiné dokumenty určitou nevýhodu, protože náklady, které na kvalitu vynaložila, musí promítnout do ceny stavebních prací.*

Střediska se dělí na tři kategorie:

**První kategorií** jsou střediska, která se považují za správní režii společnosti. Zde je zařazeno vedení společnosti, ekonomické oddělení, správa majetku, doprava, MTZ, sklady, obchodní a cenové oddělení.



**Druhou kategorií** jsou střediska, která se považují za výrobní režii společnosti. Za režii výrobní se považují všechna výrobní střediska, respektive náklady těchto středisek sloužící k jejich provozu. Dále jsou to všichni vedoucí středisek a všichni stavbyvedoucí.

Poslední **třetí kategorií** jsou střediska zakázková, ta vypovídají o hospodaření na výrobních zakázkách ve členění dle jednotlivých výrobních středisek, tak jak se na výsledovce hospodaření podílejí. Dá se tak sledovat úspěšnost jednotlivých výrobních středisek na celkovém výsledku hospodaření zakázky a činit určitá opatření, která eliminují ztrátové činnosti. Na základě rozboru těchto výrobních středisek se dají činit strategická rozhodnutí, zda provádět určité činnosti pomocí vlastních zaměstnanců, nebo tyto služby raději nakupovat od subdodavatelů.

Číselník středisek se každoročně upravuje v závislosti na aktuálních potřebách vyvolaných například zřízením nové činnosti uvnitř společnosti, změnou organizační struktury nebo jiným důležitým vlivem. Zásahy do číselníku jsou prováděny s velkou opatrností, protože změnou označení konkrétního střediska se ztrácí historický přehled o tom, jak dané středisko hospodařilo v minulých obdobích. Označení střediska je provedeno pomocí třímístného číselného kódu. Tento třímístný kód je používán již řadu let a každé číslo uvnitř tohoto kódu má svůj specifický význam - **viz příloha 2**.

#### **4.1.3. Informační systémy**

##### **SW Klient**

Software Klient byl používán ve společnosti od roku 2000 do roku 2009. Primárně se jedná o software, který je určen pro vedení účetní evidence a skladového hospodářství. Byl uživatelsky velmi jednoduchý a podobal se mnoha malým softwarům používaným v té době. Byl rozdělen na oblasti evidence (účetnictví, fakturace, banka, pokladna, majetek, sklad) a nastavení. Používal roletová menu, která měla danou pevnou nabídku možností. Software byl doplňován o připomínky jednotlivých uživatelů, ale hrála tu velkou roli skutečnost a to taková, že se systém přizpůsoboval tomu největšímu uživateli. Jelikož byl tím největším odběratelem koncern Renault, tak se software ubíral tímto směrem a pro potřeby stavební firmy začal být zbytečně složitý v některých oblastech a v jiných zase naprosto nedostatečný. Umožňoval členění nákladů na střediska a zakázky, což bylo pro potřeby účtování nákladů dostatečné. S tím jak rostl objem výroby a struktura zakázek a středisek se však časem zjistilo,

že kromě přímých nákladů na zakázky a střediska je zapotřebí rozúčtovat také náklady režijní. Tady už nastal ale problém, jak tento proces zautomatizovat, nenašlo se však řešení jiné než ruční zpracování. Účtování režijních nákladů do zakázek je nutností, protože se tak věrně zobrazí výsledek hospodaření na zakázkách. Nelze se uspokojit jen s kladným výsledkem bez započtení režijních nákladů, protože ty jsou nemalé. Dalším problémem byla absolutní absence možnosti vytvářet si vlastní tiskové sestavy a reporty, vždy musela být tato práce zadána programátorovi dodavatelské společnosti. Tím se celkem prodražoval provoz softwaru a bylo nutno neustále kopírovat předdefinované sestavy do nových verzí programu. Dalším problémem byl export sestav, nebo jakýchkoli jiných dat do MS Excel a tím nemožnost nějaké kontroly jinak než ručně. Výsledovky hospodaření bylo možno dělat jen v rámci jednoho účetního období a nikoli přes více období. Personalistika a mzdy se zpracovávaly v externím softwaru a probíhal jen export některých dat do systému. Byly exportovány jen čísla a popisy ne, a pokud bylo nutné hledat nějaké detailní hodnoty, byl zapotřebí jiný software. Tento software nebylo možno využít pro potřeby manažerů pro operativní rozhodování na straně jedné a ani pro potřeby stavbyvedoucích na straně druhé. Dá se říct, že byl použitelný pouze pro zpracování účetnictví a skladové evidence. Nelze však říct, že by tento software byl špatný. Pro někoho dostatečný, pro někoho nikoli. Byl poplatný potřebám tehdejší doby a časem se stal nevyhovující.

Z výše uvedených důvodů proto společnost od roku 2009 přešla na informační systém Helios Orange.

## **SW Helios Orange**

SW Helios Orange je komplexní a přizpůsobivý informační systém, který pokrývá veškeré činnosti stavební výroby, obchodu a služeb. Slouží ke zpracování celé podnikové agendy.

Díky množství specializovaných modulů se vždy přizpůsobí konkrétním potřebám firmy bez ohledu na její velikost a oborové zaměření. Stavebnictví je oblast činnosti s velkým množstvím specifických požadavků. Tato specifika jsou řešena pomocí specializovaného modulu RSV - Řízení stavební výroby. Tento modul pokrývá veškeré procesy související se stavební zakázkou, počínaje sledováním potenciální zakázek, přes fázi obchodní, realizační až po záruční lhůtu. Systém se dokáže přizpůsobit potřebám různým firmám, což umožňuje je úspěšné využívání v malých, středních a velkých firmách. Software plně pokrývá potřeby

společnosti členit náklady a výnosy na střediska a zakázky. Automaticky po předchozím nastavení je možno rozpouštět režijní náklady do zakázek. Pro každého uživatele je možno zpřístupnit jen tu část softwaru, kterou ke své práci potřebuje a není nutné, aby byl daný uživatel zatěžován spoustou dalších nepotřebných informací. Další obrovskou výhodou je, že součástí informačního systému je program na tvorbu stavebních rozpočtů, kde data vytvořená na začátku se dají použít v dalším průběhu zakázky. Soustředění všech potřebných dokumentů kolem zakázky má za následek to, že není nutno vytvářet nějaké další databáze informací, které nebyly propojeny se softwarem a je možno tyto důležité informace použít u velké skupiny uživatelů. Pro vedení společnosti je v rámci softwaru vytvořeno manažerské rozhraní, kde jsou dotažena určitá data, která jsou potřebná pro určitý typ rozhodování. Data se neustále aktualizují automaticky tak, jak dochází k doplňování vstupních informací do softwaru.

Moduly jsou členěny do tzv. stromu, ve kterém se uživatel snáze orientuje. Výstupy potřebné k vyhodnocování středisek byly přesně nadefinovány dle požadavku společnosti Therm. Je nutno také říct, že vše má nějakou hodnotu a náklady související s provozem tohoto informačního systému podstatně převyšují náklady, které musela společnost vynakládat v minulosti.

*Na základě zkušeností s oběma softwary mohu říct, že společnost zvolila pro svou potřebu vhodný software, který dokonale pokryje požadavky vedoucích pracovníků i pracovníků pracujících na nižších pozicích. Je pravdou, že změna softwaru znamenala pro některé zaměstnance uživatelský problém, ale v průběhu roku se s ním plně ztotožnili a veškeré reporty, které SW Helios Orange umožňuje, jsou využívány k plné spokojenosti.*

#### **4.1.4. Systém vnitropodnikového účtování ve společnosti**

Vnitropodnikové účtování je nedílnou součástí firmy minimálně po dobu posledních deseti let. Opět je třeba zdůraznit, že tato potřeba nastala v okamžiku, kdy již nebylo možno pojmout informace o zakázkách jedním člověkem, nebo relativně malou skupinou řídicích pracovníků. Systém vnitropodnikového účtování také zaznamenal různé vývojové etapy. V počátcích byl zaveden systém dvouokruhového vnitropodnikového účetnictví, protože v té době společnost vedla účetnictví za pomoci softwaru Klient a ten neumožňoval jiný systém vnitropodnikového účetnictví. V současné době byl z důvodu přechodu na software Helios Orange, zaveden systém jednookruhového vnitropodnikového účetnictví.

V minulosti se mezistřediskově účtovalo jen velmi málo nákladů. Náklady se tak soustřeďovaly na střediscích, kterým nepříslušely a byl tak zkreslený výsledek hospodaření těchto středisek. Jednalo se o režijní náklady, které nebyly dále přeúčtovány na výrobní střediska, např. ochranné osobní pomůcky, vybavení nářadím atd.

V současné době byl ve společnosti vytvořen vnitropodnikový ceník služeb u činností, které se neustále a pravidelně opakují, a dle tohoto ceníku je realizována vnitropodniková fakturace jednotlivých prací - **viz příloha 3**. V případě, že nelze zařadit práce do vnitropodnikového ceníku je nutno zpracovat kalkulační list zakázky dle konkrétního zadání a pak je fakturace realizována dle tohoto kalkulačního listu. Účtování se uskutečňuje buď po dokončení prací a předání těchto prací středisku, které si je na základě vnitropodnikové objednávky objednalo, nebo ke konci kalendářního měsíce na základě soupisu provedených prací a dodávek. Kromě stavebních prací je vnitropodnikově účtován také nájem kancelářských prostor, dílen, venkovního prostranství, spotřeba energií jednotlivým střediskům, dále výkony dopravy a mnoho dalších nákladů, které lze identifikovat a vnitropodnikově vyúčtovat. Zde je důležité klást obrovský důraz na přesnost účtování, protože jinak by docházelo ke zkreslování výsledku hospodaření jednotlivých středisek a tudíž nemožnost tato střediska vyhodnocovat. V minulých obdobích bylo zjištěno, že si jednotlivá výrobní střediska ulehčují práci tím, že vnitropodnikovou fakturaci neprovádí. Bylo nutno učinit opatření vedoucí ke zlepšení tohoto stavu a byly provázány finanční prostředky na mzdy výrobních středisek na měsíční fakturaci střediska. Fakturace je tak prováděna zcela automaticky a není třeba vytvářet další kontrolní mechanismy.

Jak již bylo zmíněno dříve, tak současný software umožňuje také rozpouštění režijních nákladů do zakázek. Tím je věrně zobrazena reálná hodnota ziskovosti jednotlivých zakázek. Dlouho se polemizovalo, zda rozpouštět režijní náklady v jednotlivých měsících do konkrétních zakázek v plné výši nebo procentem zjištěným dle skutečnosti minulého účetního období. Stavební výroba je sezónní záležitost a zakázky nejsou v roce rozděleny rovnoměrně, na rozdíl od režijních nákladů, které jsou víceméně fixní a moc se v rámci jednotlivých měsíců nemění. Kdyby společnost přistoupila např. v zimním období k rozúčtování všech režijních nákladů do velmi malého objemu realizovaných zakázek, tak by všechny tyto zakázky byly absolutně ztrátové. V letních měsících by to zase bylo naopak, znamenalo by to zase, že ziskovost zakázek je nadhodnocena. Mnohem přesnější se jeví zatěžovat zakázky režii procentuálně a za celé účetní období se do zakázek dostane celá režie společnosti. V jednotlivých měsících ale dochází k rozdílu skutečných režijních nákladů a nákladů, které

jsou do zakázek přeúčtovány. Vyskytuje se zde samozřejmě nepřesnost, která je zapříčiněna tím, že se náklady účtují na základě odborného odhadu, který vychází z výsledku minulého období, ale toto nemá žádný velký vliv na výsledek. Pro současné potřeby společnosti se toto jeví jako absolutně dostatečné.

V minulosti, kdy bylo využíváno dvouokruhového účtování, byla vnitropodniková fakturace účtována na straně nákladů na účty třídy 8 a na straně výnosů na účty třídy 9. Přechodem na nový software, který umožnil účtování dle jednookruhového systému, se účtuje na syntetické účty 599AE/699AE.

*Dle mého názoru přechodem na jednookruhový systém účtování došlo ve společnosti ke zjednodušení administrativních operací, protože SW Helios Orange provádí některé operace automaticky. Jako pozitivní se jeví i to, že automatickými operacemi se eliminuje lidská chyba a proto poskytované údaje jsou přesnější. Navíc reporty, které jsou v softwaru nadefinovány, jsou vždy aktuální a ihned k dispozici.*

#### **4.1.5. Systém odměňování v závislosti na výsledcích hospodaření středisek**

Zde je nutno rozdělit zaměstnance společnosti na čtyři základní skupiny.

**První skupinou** je vrcholové vedení společnosti, kde jsou mzdové složky členěny na základní mzdu, osobní ohodnocení, kvartální prémie a roční prémie. Základní mzda a osobní ohodnocení jsou víceméně fixní složky mzdy, jejichž výši určuje pracovní zařazení, kvartální prémie jsou vypláceny v závislosti na plnění plánu výroby v jednotlivých kvartálech roku a plnění stanovených cílů a roční prémie jsou závislé na dosaženém obratu a ziskovosti společnosti v daném kalendářním roce.

**Druhou skupinou** jsou režijní technicko-hospodářští pracovníci, kde jsou mzdové složky členěny na základní mzdu, osobní ohodnocení a měsíční prémie a roční prémie. Pohyblivou složkou jsou měsíční prémie, které jsou vypláceny na základě plnění konkrétních úkolů a roční prémie, jejichž výše je dána obratem a ziskovostí společnosti za dané účetní období.

**Třetí skupinou** jsou stavbyvedoucí a vedoucí jednotlivých výrobních středisek společnosti kde jsou mzdové složky členěny na základní mzdu, osobní ohodnocení, měsíční prémie, kvartální prémie a roční prémie. Základní mzda a osobní ohodnocení jsou opět fixní složkou mzdy, měsíční prémie jsou vypláceny na základě plnění konkrétních předem

stanovených úkolů a kritérií, kvartální prémie jsou vypláceny na základě plnění plánu výroby v daném kvartálu a roční prémie jsou závislé na obratu a ziskovosti společnosti v daném roce.

Poslední **čtvrtou skupinou** jsou dělnické profese. Zde bylo v minulosti použito hodinové mzdy, ale postupem času bylo zjištěno, že produktivita práce neustále klesá a že zde nefunguje jakýkoli způsob motivace. Úkolová mzda znamená podrobnou a časově náročnou přípravu a kalkulace jednotlivých činností, které se na stavbě realizují. Tato příprava byla vyhodnocena za neekonomickou vzhledem ke snižujícímu se počtu vlastních zaměstnanců v dělnických profesích. Bylo použito modelu stanovení ceny prací podle vnitropodnikového ceníku. U každé profese byla provedena závislost objemu vyplacených finančních prostředků na mzdy na provedenou fakturaci v daném měsíci. Jednoduše řečeno, bylo stanoveno procento, kolik mzdových prostředků bude uvolněno na výplaty z vyfakturovaných prací. Je to absolutně transparentní, motivační a ekonomická varianta. Není třeba hlídat, zda je dodržován fond pracovní doby, protože jsou vypláceny pouze mzdy podložené fakturací. Další důležitý dopad je, že je včas prováděna jak fakturace externí, tak vnitropodniková. V minulosti bylo nutno neustále kontrolovat, zda je fakturace prováděna včas. Opět to zaměstnávalo nějakého pracovníka společnosti.

Na základě systému mzdového ohodnocení dle objemu fakturace je každý měsíc předkládán reporting vnitropodnikové fakturace předem určených výrobních středisek v určené podobě - **viz příloha 4**.

#### **4.2. Vyhodnocování hospodaření středisek**

Společnost Therm vede odpovědnostní i kalkulačně výkonové účetnictví, na základě toho jsou vyhodnocovány odlišně střediska režijní a výrobní-zakázková. Zde je třeba zdůraznit význam odpovědnostního vedení vnitropodnikového účetnictví, protože systém podrobného členění nákladů a výnosů podle středisek, dále systém rozúčtování režijních nákladů do zakázek umožňuje podrobné sledování hospodaření jednotlivých středisek společnosti. Jak již bylo zmíněno dříve, tak se střediska dělí na režijní a výrobní-zakázková.

Při reportingu jednotlivých režijních středisek je možno sledovat závislost nákladů na počtu zaměstnaných lidí, dále na velikosti venkovních a vnitřních ploch, které užívají, a můžeme sledovat také tok režijních nákladů v čase. Náklady plynoucí do režijních středisek jsou fixní, ovlivňují je jen přímé náklady např. na energie, služby nebo náklady související

s provozem jako jsou revize, náklady na nutné opravy a nahodilé náklady. Dále ovlivňují tato střediska velkou měrou odpisy hmotného a nehmotného majetku. Na základě plánu výroby na následující období je nutno režijní náklady udržet v požadované výši a je nutno bezpodmínečně reagovat na danou situaci snížením režijních nákladů v případě, že dojde k poklesu objemu výroby. Neúměrné zvýšení podílu režijních nákladů na celkových nákladech společnosti by znamenalo snížení požadované míry zisku. Mohlo by se tak stát, že velké režijní náklady ukrojí podstatnou část zisku a nebude možno udržet úroveň nabídkových cen na požadované výši. Společnost se tak stane konkurenčně neschopná a v současné složité situaci na trhu by to mohlo znamenat ztrátu pracovní příležitosti. Mohlo by tím dojít k ohrožení společnosti. Na základě vyhodnocení těchto středisek je možno provést srovnání s externí dodávkou těchto služeb a zvolit tak pro společnost ekonomicky výhodnější variantu. V poslední době se toto začíná jevit jako lepší varianta, protože lze pružně reagovat na aktuální potřeby společnosti. Nelze tak ale řešit všechny činnosti a je nutné mít určité činnosti pokryty vlastními zaměstnanci. Je zajímavé, jak se v průběhu posledních let mění pohled na realizaci určitých činností pomocí vlastních zaměstnanců. V minulosti bylo pro společnost ekonomicky výhodnější zajišťovat si tyto činnosti vlastními zaměstnanci, ale současná situace na trhu přináší jiný pohled na věc. Tlak na ceny je v každé oblasti na trhu a jeví se dnes výhodnější zajišťovat některé činnosti pomocí smluvených dodavatelů. Odpadá tak starost s vedením těchto lidí, náhradou těchto lidí v době nemoci nebo dovolené. Každá činnost má přesnou cenu a nemůže se stát, že výsledek bude jiný, než se předpokládalo. Všechna režijní střediska se vyhodnocují po skončení účetního období, provádí se porovnání s minulými obdobími, dělají se závěry, které mají vliv na další období, a v průběhu roku se sleduje, zda tyto náklady jsou v souladu s plánem.

U zakázkových středisek je reporting ekonomických výsledků velmi důležitý. Zakázková střediska jsou střediska, na kterých jsou realizovány tržby, tzn. střediska, na kterých probíhá zakázková činnost a fakturace stavebních prací. Tato střediska jsou ještě členěna na dvě kategorie.

**První kategorií** jsou výrobní střediska, v jejich čele vždy stojí vedoucí střediska a jsou zde zaměstnáni pracovníci dělnických profesí.

**Druhou kategorií** jsou stavbyvedoucí, kteří zabezpečují realizaci staveb a na těchto střediscích nejsou zaměstnáváni žádní další pracovníci. Výrobní střediska spolu s externími dodavateli pro stavbyvedoucí vykonávají všechny stavební práce.

Pomocí rozborů je možné u výrobních středisek sledovat materiálovou náročnost a velikost mzdových nákladů v porovnání k výnosům střediska. Lze tak stanovit optimální počet pracovních sil a hledat i možné materiálové úspory. Dlouhodobě bylo vysledováno, že je zapotřebí celý objem produkce střediska pokrýt z jedné poloviny vlastními zaměstnanci a z jedné poloviny subdodavateli. Eliminuje se tak úspěšně moment, kdy je zakázek málo a musely by se uvolňovat mzdové prostředky zbytečně bez podložení výkonů a na druhou stranu, kdy je zakázek přebytek, tak by se tyto zakázky nemohly realizovat vzhledem k malému počtu pracovních sil.

Je zde zajímavé sledovat, jak vypadá hospodářský výsledek podobné zakázky, když je realizovaná vlastními zaměstnanci a když je realizovaná subdodavatelsky. Zpravidla je výsledek zakázky realizovaný vlastními lidmi lepší než výsledek zakázky realizovaný subdodavatelsky. Je zde ale podstatný vliv zimního období, kdy je třeba vlastní zaměstnance finančně uspokojit na rozdíl od subdodavatelů. Když začne být hospodářský výsledek zakázek realizovaných subdodavatelsky ekonomicky výhodnější, je to moment, kdy je třeba zvážit, zda toto výrobní středisko provozovat či nikoli. Ekonomická výhodnost je v současné době asi tím nejdůležitějším kritériem. Hospodářský výsledek středisek je nutno opět sledovat v čase, ale je velmi důležité zohlednit sezónnost stavebních prací. Je důležité rozumně hospodařit s pracovní silou a tak v rámci zimních období je počet vlastních zaměstnanců výrobních středisek omezen a v rámci hlavní sezóny se tento počet výrazně zvyšuje.

Výrobní střediska se ekonomicky vyhodnocují vždy po skončení kalendářního měsíce po provedení fakturace a vyúčtování prací a dále pak po skončení účetního období. Nezkoumá se zde ziskovost jednotlivých realizovaných zakázek. Nedělá se to proto, že počet těchto zakázek je velký a každá jednotlivá zakázka se vyhodnocuje až po jejím ukončení. Průběžně měsíčně i ročně se tak kontroluje ziskovost střediska a v případě záporného hospodářského výsledku se zjišťuje příčina jeho vzniku. Mzdové prostředky, jak již bylo dříve zmíněno, se vyplácí na základě vyfakturovaných prací, a proto nemohou být příčinou špatného hospodářského výsledku střediska. Problém může být v materiálové náročnosti zakázky nebo v jiných nahodilých nákladech. Jedná se o střediska v rozmezí 100 500 00 - 100 672 00.

U stavbyvedoucích probíhá také měsíční vyhodnocení výsledku střediska, ale jen velmi málo podrobně, protože na závěr realizované zakázky probíhá detailní rozbor této zakázky, kontrola spotřeby materiálu proti plánu, kontrola subdodávek a kontrola ostatních nákladů proti původnímu rozpočtu. Ziskovost střediska v průběhu realizace zakázky je někdy nulová, protože se zakázka fakturuje až po jejím ukončení a rozpracovanost se vyjadřuje pomocí



nedokončené výroby. Ta je ale vypočtena jen na bázi přímých nákladů bez zohlednění zisku. Každý stavbyvedoucí je povinen v rámci vytýkáčského řízení připravit všechny podklady k zakázce, nachystat porovnání předpokládaných nákladů vůči skutečnosti a provést zdůvodnění samotného výsledku hospodaření zakázky. Ekonomické oddělení zase chystá podklady z účetnictví a na vytýkáčském řízení se tyto dva rozdílné údaje porovnávají. Výsledkem je buď kladné vyhodnocení průběhu všech činností na zakázce, nebo v opačném případě stanovení problematických míst a vyvození závěru pro další realizace tak, aby se už neopakovaly zjištěné chyby. Jde o střediska v rozmezí 100 730 00 - 100 932 00.

*Pro tuto práci jsem zvolila vyhodnocení středisek nikoli zakázek, proto se jim dále již nebudu věnovat.*

**Vyhodnocení všech středisek společnosti THERM spol. s r.o. za rok 2011:**

Číslo střediska	Název střediska	Náklady 2011	Výnosy 2011	VH 2011
100 100 00	ředitel	6 884 279,35	31 789,18	-6 852 490,17
100 102 00	asistentka ŘS	437 095,39	0,00	-437 095,39
100 103 00	ISO, BOZP, PO	913 751,14	2 709,17	-911 041,97
100 191 00	areál Poruba	830 075,31	1 337 043,65	506 968,34
100 192 00	pozemky Raškovice	17 479,08	0,00	-17 479,08
100 193 00	areál Zábřeh	6 525 147,94	10 445 383,08	3 920 235,14
100 194 00	areál Štramberk	753 833,85	256 814,68	-497 019,17
100 195 00	areál Svinov	452 341,06	1 237 357,40	785 016,34
100 196 00	areál Čeladná	62 767,00	0,00	-62 767,00
100 201 00	SUB smlouvy	566 036,11	0,00	-566 036,11
100 210 00	MTZ	1 153 018,57	442 207,63	-710 810,94
100 211 00	evidence, sklad, prodejna	3 528 289,54	255 648,76	-3 272 640,78
100 211 10	sklad 1	26 417 331,54	29 315 866,51	2 898 534,97
100 211 20	sklad 2	544 510,67	402 670,42	-141 840,25
100 211 40	sklad 4	43 659,66	24 064,48	-19 595,18
100 211 80	sklad 8	144 485,44	0,00	-144 485,44
100 221 00	řidiči	1 128 038,55	837 264,00	-290 774,55
100 250 00	vedoucí úseku správa majetku	743 472,24	16 073,17	-727 399,07
100 251 00	správce, recepce, vrátnice	958 163,50	0,00	-958 163,50
100 261 00	doprava, autoservis, mechanik	2 484 884,17	1 789 802,26	-695 081,91
100 271 00	výdejna, elektro	1 656 591,22	82 540,06	-1 574 051,16
100 310 00	vedoucí úseku ekonomika	158 774,62	0,00	-158 774,62
100 311 00	ekonomika	2 276 103,60	65 220,00	-2 210 883,60
100 400 00	obchodní náměstek	6 842 574,74	23 879,51	-6 818 695,23
100 401 00	samostatný referent	440 243,62	0,00	-440 243,62
100 410 00	vedoucí úseku zakázky	610 326,30	13 881,84	-596 444,46
100 411 00	cenaři	2 726 756,50	54 982,23	-2 671 774,27
100 500 00	výrobní náměstek	1 413 769,10	45 710,58	-1 368 058,52
100 501 00	asistentka výrobního náměstka	788 233,58	0,00	-788 233,58
100 502 00	výrobní náměstek - zakázky	2 085 863,93	1 796 831,48	-289 032,45
100 503 00	reklamace	452 706,66	19 623,80	-433 082,86
100 512 00	stěna	6 370 159,96	8 812 085,09	2 441 925,13
100 520 00	vedoucí střediska - střecha	564 019,65	110,83	-563 908,82
100 522 00	střecha – folie	31 406 337,80	38 160 313,74	6 753 975,94
100 530 00	vedoucí střediska - lešení, klempíři, lávky	575 129,47	34 381,44	-540 748,03
100 532 00	lešení	2 614 829,50	2 398 747,06	-216 082,44
100 542 00	klempíři	4 677 277,93	3 413 217,52	-1 264 060,41
100 550 00	vedoucí střediska - stěna, kovo	24 025,17	0,00	-24 025,17

Číslo střediska	Název střediska	Náklady 2011	Výnosy 2011	VH 2011
100 552 00	kovovýroba	6 114 967,59	6 480 810,47	365 842,88
100 572 00	lávky	2 269 221,27	1 811 447,67	-457 773,60
100 610 00	vedoucí střediska - plast	830 159,04	15 963,92	-814 195,12
100 611 00	přípravář	386 172,03	0,00	-386 172,03
100 612 00	plast	27 455 603,58	36 357 660,75	8 902 057,17
100 620 00	obchod a realizace zakázek	554 005,44	21 638,09	-532 367,35
100 622 00	obchod a realizace zakázek	11 876 159,23	13 179 081,82	1 302 922,59
100 660 00	vedoucí střediska - hliník	571 119,98	17 918,89	-553 201,09
100 662 00	hliník	8 124 094,88	10 547 371,19	2 423 276,31
100 670 00	vedoucí střediska - interiéry	408 789,21	4 422,51	-404 366,70
100 672 00	interiéry	4 250 478,54	4 664 303,58	413 825,04
100 730 00	stavbyvedoucí	680 275,45	30 260,43	-650 015,02
100 732 00	stavbyvedoucí - zakázky	22 831 115,78	29 552 449,96	6 721 334,18
100 760 00	stavbyvedoucí	569 827,91	40 676,84	-529 151,07
100 762 00	stavbyvedoucí - zakázky	31 022 195,03	38 420 792,89	7 398 597,86
100 800 00	hlavní stavbyvedoucí	914 798,33	150 011,35	-764 786,98
100 802 00	hlavní stavbyvedoucí - zakázky	1 583 717,84	1 762 105,21	178 387,37
100 810 00	stavbyvedoucí	608 499,81	37 503,55	-570 996,26
100 812 00	stavbyvedoucí - zakázky	21 488 065,47	27 643 052,63	6 154 987,16
100 820 00	stavbyvedoucí	511 253,30	11 012,36	-500 240,94
100 822 00	stavbyvedoucí - zakázky	41 625 865,33	54 693 784,88	13 067 919,55
100 900 00	stavbyvedoucí	807 363,79	25 699,71	-781 664,08
100 902 00	stavbyvedoucí - zakázky	42 832 457,60	47 844 395,09	5 011 937,49
100 930 00	stavbyvedoucí	8 874,01	0,00	-8 874,01
100 932 00	stavbyvedoucí - zakázky	10 530 271,57	12 973 104,70	2 442 833,13

**Tabulka 4.1.** - Vyhodnocení všech středisek společnosti THERM spol. s r.o. za 2011

*V první části reportované tabulky jsou výsledky hospodaření režijních středisek. Jedná se o správní režii společnosti. Jsou to střediska v rozmezí 100 100 00 - 100 411 00. Tato střediska mají záporný hospodářský výsledek, mimo středisek 100 191 00, 100 193 00 a 100 195 00, kde je realizován nájem nebytových prostor. Na středisku 100 211 10 je realizován prodej stavebních hmot.*

*Ve druhé části tabulky jsou uvedeny výsledky hospodaření výrobních středisek. Jedná se o střediska v rozmezí 100 500 00 - 100 932 00. Střediska končící „0“ ve druhém trojčíslí, jsou opět střediska režijní. Jde tentokrát o výrobní režii společnosti. Jejich výsledek hospodaření je*

*záporný. Střediska končící ve druhém trojčíslí „2“, jsou střediska výrobní (zakázková), na kterých jsou realizovány tržby z výrobní činnosti.*

Společnost se rozhodla, že větší pozornost bude věnovat vyhodnocování výrobních středisek, protože ty jsou prioritní.

*Pro rozbor výsledků hospodaření středisek za roky 2009-2011 jsem zvolila tedy z výrobních středisek pouze ta výrobní střediska, které jsou pro společnost Therm stěžejní. Jde o střediska 100 512 00, 100 522 00, 100 612 00 a 100 662 00. Chtěla bych upozornit na význam analytického členění syntetických účtů, které jsou pro vyhodnocení důležité právě pro srovnatelnost s minulými roky, a proto jsem reporting výsledků provedla v této podobě.*

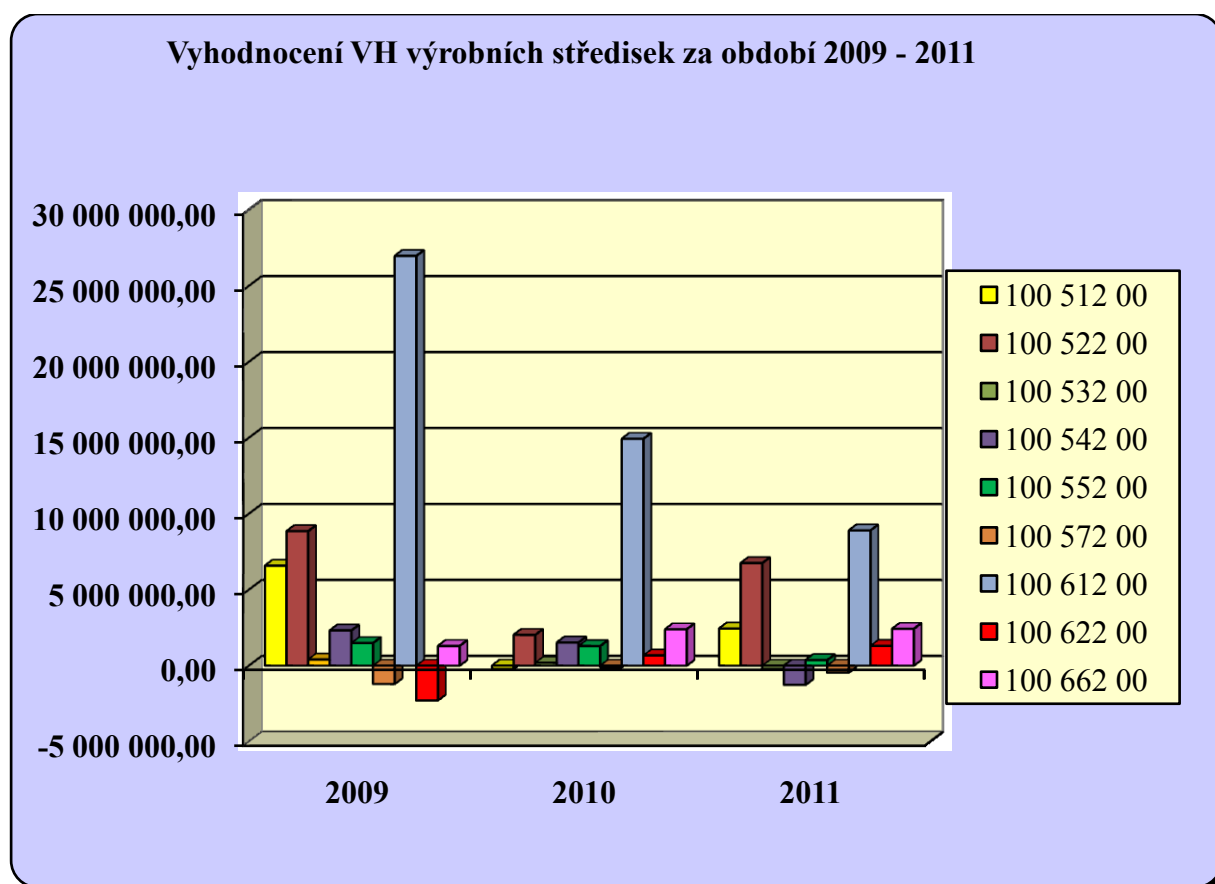
*V následujících reportech jsem se zaměřila na jejich vyhodnocení a srovnání s minulými lety, protože v posledních dvou letech došlo k poklesu obrátu z důvodu útlumu ve stavebnictví, zapříčiněné mimo jiné i zrušením nebo přerušením dotací jako například státní dotace ministerstva Životního prostředí „Zelená úsporám“ a dotace ze Státního fondu rozvoje bydlení „Program Panel“, které jsou určeny pro panelové, ale i nepanelové domy.*

#### **Vyhodnocení VH výrobních středisek společnosti THERM spol. s r.o. za roky 2009-2011**

Číslo střediska	Název střediska	2009	2010	2011
100 512 00	Stěna	6 577 603,84	-215 440,41	2 441 925,13
100 522 00	Střecha - folie	8 853 389,08	2 024 648,66	6 753 975,94
100 532 00	Lešení	407 616,77	188 778,68	-216 082,44
100 542 00	Klempíři	2 317 861,37	1 523 321,09	-1 264 060,41
100 552 00	Kovovýroba	1 489 339,23	1 288 042,01	365 842,88
100 572 00	Lávky	-1 204 637,38	-99 000,51	-457 773,60
100 612 00	Výroba - plast	26 972 095,16	14 930 773,43	8 902 057,17
100 622 00	Montáž - plast, hliník	-2 285 205,98	671 643,49	1 302 922,59
100 662 00	Výroba - hliník	1 294 693,03	2 390 416,18	2 423 276,31
	<b>Celkem za střediska</b>	<b>44 422 755,12</b>	<b>22 703 182,62</b>	<b>20 252 083,57</b>

**Tabulka 4.2.** - Vyhodnocení VH výrobních středisek společnosti THERM spol. s r.o. roky 2009-2011

## Vyhodnocení VH výrobních středisek společnosti THERM spol. s r.o. v grafické podobě



**Graf 4.1.** - Vyhodnocení VH výrobních středisek společnosti THERM spol. s r.o.

*Při pohledu na výsledek hospodaření výše uvedených středisek je patrné, že k největšímu poklesu došlo na středisku 100 612 00 - Výroba plastových oken a na středisku 100 512 00 - Stěna. Právě u těchto středisek je možno pozorovat, jaký vliv mají už zmíněné poskytované, respektive neposkytnuté, dotace na stavební výrobu.*

# **Rozbor výsledku hospodaření za roky 2009-2011 výrobního střediska 100 512 00 – Stěna**

		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
501 101	Spotřeba materiálu - drobný	-27 031,91	-22 599,75	-5 996,59
501 121	Spotřeba materiálu - stavební materiály	-2 166 841,89	-1 544 010,76	-1 027 308,79
501 131	Spotřeba materiálu - výplně otvorů	-5 712,78	-1 964,50	-12 614,00
501 141	Spotřeba materiálu - ostatní	-57 153,71	-104 333,30	-42 580,89
501 206	Spotřeba PHM - auta	-36 411,94	-38 029,97	-28 393,43
502 104	Spotřeba energie	-6 179,21	976,55	0,00
511 207	Opravy a udržování - auta a majetek	-885,9	-248 418,00	-510,00
512 217	Cestovné - zaměstnanci z mezd	-18 712,00	-7 891,00	-16 512,00
518 105	Ostatní služby - Poddodávky - stavební práce	-6 410 339,46	-1 537 059,89	-1 795 011,71
518 115	Ostatní služby - Poddodávky - ostatní	-1 623 272,07	0,00	-21 824,00
518 255	Ostatní služby - Poddodávky - lešení	0,00	-76 599,17	-83 685,00
518 344	Ostatní služby - přepravné	-8 052,68	-2 960,00	-1 382,50
518 367	Ostatní služby - školení	-2 180,00	-2 730,00	-2 022,00
518 374	Ostatní služby - odvoz odpadu	-93 554,10	-84 634,32	-51 189,52
518 394	Ostatní služby - ostatní	-174 621,81	-19 978,99	0,00
518 514	Ostatní služby - nájemné	-190 473,92	-33 029,43	-16 090,00
521 102	Mzdové náklady	-1 994 789,00	-2 234 362,00	-949 143,00
521 206	Mzdové náklady - nemocenská	-9 602,50	-14 472,00	-17 345,00
524 102	Zákonné sociální pojištění	-495 513,03	-493 412,84	-237 289,63
524 202	Zákonné zdravotní pojištění	-178 538,06	-178 182,71	-85 470,02
524 302	Sleva na sociálním pojištění	21 319,85	0,00	0,00
527 107	Zákonné sociální náklady	-59 322,00	-50 464,00	-22 800,00
527 117	Zákonné sociální náklady - závodní lékař	-1 420,00	-1 000,00	-2 340,00
527 147	Zákonné sociální náklady - příspěvek životní pojištění	-316 000,00	-27 600,00	-12 800,00
538 104	Ostatní daně a poplatky	-79 443,00	-25 691,00	-13 000,00
548 107	Ostatní provozní náklady	0,00	-22 665,00	0,00
548 167	Ostatní provozní náklady - zákonné pojištění	-19 540,10	-19 327,19	-9 288,51
548 207	Ostatní provozní náklady - zaokrouhlení	-4,09	-3,11	-1,23
548 307	Pojištění vozidel	-10 601,56	-9 981,44	-4 564,00
548 367	Ostatní provozní náklady - škoda na cizím majetku	-4 875,00	-7 889,00	0,00

		2009	2010	2011
549 207	Škoda - škodní komise	-363,00	-2 709,68	0,00
599 104	Vnitropodnikové přeúčtování nákladů	-3 952 039,28	-3 324 243,37	-955 069,15
599 106	Vnitropodnikový převod nákladů - VR	-424 811,51	-540 308,05	-275 300,68
599 107	Vnitropodnikový převod nákladů - SR	-1 291 207,31	-811 479,13	-680 628,31
	<b>náklady</b>	<b>-19 637 282,98</b>	<b>-11 487 053,05</b>	<b>-6 370 159,96</b>
602 100	Ostatní služby (podniky, obyvatelé)	0,00	0,00	121 634,00
602 150	Rekonstrukce, modernizace, výstavba	1 851 102,80	6 105 627,98	5 782 512,93
602 160	Nová výstavba	15 149 726,55	0,00	0,00
602 180	Opravy a údržba	4 726 412,18	1 024 687,36	714 229,31
602 190	Oprava a údržba - obyvatelé	13 963,00		0,00
602 210	Přijaté nájemné od podniků	0,00	0,00	13 728,00
611 100	Změna stavu nedokončené výroby	-4 372,00	0,00	0,00
648 100	Ostatní provozní výnosy	0,00	35,00	1 532,20
648 200	Ostatní provozní výnosy - zaokrouhlení	-1,15	3,16	0,60
648 310	Výnosy z náhrad provozních škod	363,00	21 462,00	729,00
648 320	Ostatní provozní výnosy - odpad a šrot ze železa	0,00	0,00	733,33
699 100	Vnitropodnikové přeúčtování výnosů	2 761 673,62	2 768 009,96	1 221 056,73
699 160	Vnitropodnikový převod výnosů - VR	424 811,51	540 308,05	275 300,68
699 170	Vnitropodnikový převod výnosů - SR	1 291 207,31	811 479,13	680 628,31
	<b>výnosy</b>	<b>26 214 886,82</b>	<b>11 271 612,64</b>	<b>8 812 085,09</b>
	<b>VH</b>	<b>6 577 603,84</b>	<b>-215 440,41</b>	<b>2 441 925,13</b>

**Tabulka 4.3.** - Rozbor výsledku hospodaření za roky 2009-2011 výrobního střediska 100 512 00 – Stěna

*Na základě reportingu je možno u tohoto střediska sledovat klesající objem výnosů za poslední 3 roky. V roce 2010 došlo k výraznému snížení výnosů, ale mzdové prostředky byly vynaloženy ve větší míře než v roce předchozím. To také zapříčinilo vytvoření ztráty v tomto roce. Na základě výsledku hospodaření byla provedena redukce pracovní síly pro rok 2011 a byla zvýrazněna činnost subdodavatelů. Bylo tím dosaženo vytvoření potřebného zisku na tomto středisku.*

**Rozbor výsledku hospodaření za roky 2009-2011 výrobního střediska 100 522 00 -  
Střecha folie**

		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
501 101	Spotřeba materiálu - drobný	-24 680,89	-23 223,65	-19 058,42
501 126	Spotřeba materiálu - stavební materiály	-8 854 500,37	-9 124 219,62	-10 336 678,88
501 141	Spotřeba materiálu - ostatní	-468 585,62	-512 465,48	-491 475,64
501 206	Spotřeba PHM - auta	-56 647,87	-64 911,74	-32 697,64
501 216	Spotřeba PHM - ostatní	0,00	-534,99	0,00
501 104	Spotřeba energie	-5 561,00	-3 886,92	-2 223,17
511 207	Opravy a udržování - auta	-13 152,44	-7 275,00	-710,00
512 207	Cestovné - zaměstnanci z pokladny	-5 734,13	-122,00	-23 334,20
512 217	Cestovné - zaměstnanci z mezd	-15 180,00	0,00	-8 190,00
518 105	Ostatní služby - Poddodávky - stavební práce	-2 963 416,83	-3 777 248,63	-11 448 501,71
518 115	Ostatní služby - Poddodávky - ostatní	0,00	-351 524,04	-351 524,04
518 347	Ostatní služby - přepravné	-18 728,00	-3 400,00	0,00
518 367	Ostatní služby - školení	-7 175,00	-6 864,00	-2 090,00
518 374	Ostatní služby - odvoz odpadu	-54 074,98	-71 276,30	-119 816,22
518 394	Ostatní služby - ostatní	-366 024,74	-219 364,67	-112 734,83
518 514	Ostatní služby - nájemné	-90 402,91	-18 689,66	-185 429,16
521 102	Mzdové náklady	-3 106 456,00	-2 902 082,00	-1 399 431,00
521 206	Mzdové náklady - nemocenská	-23 463,50	-16 232,50	-46 579,00
524 102	Zákonné sociální pojištění	-778 245,42	-650 016,00	-349 857,15
524 202	Zákonné zdravotní pojištění	-280 258,03	-234 232,88	-125 950,21
524 302	Sleva na sociálním pojištění	20 556,71	0,00	0,00
527 107	Zákonné sociální náklady	-76 318,00	-60 686,00	-27 588,00
527 117	Zákonné sociální náklady - závodní lékař	-700,00	-700,00	-1 400,00
527 147	Zákonné sociální náklady - příspěvek životní pojištění	-42 800,00	-38 800,00	-24 000,00
538 104	Ostatní daně a poplatky	-7 032,00	-3 800,00	0,00
548 107	Ostatní provozní náklady	-1 249,17	0,00	-1 249,17
548 167	Ostatní provozní náklady - zákonné pojištění	-30 430,83	-25 463,87	-13 694,09
548 207	Ostatní provozní náklady - zaokrouhlení	-0,30	-1,95	1,33
548 307	Pojištění vozidel	-13 769,89	-14 158,51	-5 496,89



		2009	2010	2011
548 367	Ostatní provozní náklady - škoda na cizím majetku	0,00	-1 000,00	-3 808,97
549 207	Škoda - škodní komise	0,00	-889,09	0,00
551 107	Odpisy - samostatné movité věci v ocenění nad zákonný limit	-177 568,00	-190 548,00	-123 668,00
599 104	Vnitropodnikové přeúčtování nákladů	-683 286,44	-302 174,06	-381 175,73
559 106	Vnitropodnikový převod nákladů - VR	-1 208 987,91	-1 585 310,81	-1 599 235,52
559 107	Vnitropodnikový převod nákladů - SR	-1 555 611,58	-2 341 951,64	-4 168 741,49
	<b>náklady</b>	<b>-20 907 476,14</b>	<b>-22 551 044,01</b>	<b>-31 404 326,80</b>
602 100	Ostatní služby (podniky, obyvatelé)	1 920,00	0,00	0,00
602 150	Rekonstrukce, modernizace, výstavba	3 226 408,00	11 701 252,97	22 523 836,03
602 160	Nová výstavba	3 369 351,00	0,00	0,00
602 180	Opravy a údržba	4 145 739,95	1 528 557,10	406 459,78
602 190	Oprava a údržba - obyvatelé	909 465,00	0,00	0,00
611 100	Změna stavu nedokončené výroby	141 876,25	800 529,55	-799 949,55
648 200	Ostatní provozní výnosy - zaokrouhlení	2,19	0,84	1,99
648 310	Výnosy z náhrad provozních škod	584,03	5 245,00	0,00
648 320	Ostatní provozní výnosy - odpad a šrot ze železa	0,00	0,00	1 750,00
699 100	Vnitropodnikové přeúčtování výnosů	15 200 919,31	6 612 844,76	10 260 238,48
699 160	Vnitropodnikový převod výnosů - VR	1 208 987,91	1 585 310,81	1 599 235,52
699 170	Vnitropodnikový převod výnosů - SR	1 555 611,58	2 341 951,64	4 168 741,49
	<b>výnosy</b>	<b>29 760 865,22</b>	<b>24 575 692,67</b>	<b>38 160 313,74</b>
	<b>VH</b>	<b>8 853 389,08</b>	<b>2 024 648,66</b>	<b>6 755 986,94</b>

**Tabulka 4.4. - Rozbor výsledku hospodaření za roky 2009-2011 výrobního střediska 100 522 00 - Střecha folie**

*Na základě reportingu bylo zjištěno, že byl v roce 2010 výrazný pokles výnosů. Bylo to dáno tím, že se jedná u střech o sezónní záležitost a hraje zde roli, jaké jsou povětrnostní podmínky. Došlo k rozhodnutí, snížit počet vlastních pracovních sil na úkor subdodavatelů a*

na výsledku roku 2011 je vidět, že to bylo rozhodnutí správné. Bylo možno i snížit ceny a zvětšit objem produkce.

**Rozbor výsledku hospodaření za roky 2009-2011 výrobního střediska 100 612 00 –  
Výroba - plast**

		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
501 101	Spotřeba materiálu - drobný	-34 323,33	-133 403,56	-2 050,30
501 121	Spotřeba materiálu - stavební materiály	-214 860,87	-176 434,24	-64 290,71
501 131	Spotřeba materiálu - výplně otvorů	-31 540 173,98	-25 377 666,98	-16 751 972,61
501 141	Spotřeba materiálu - ostatní	-511 986,28	-555 014,64	-446 128,68
511 107	Opravy a udržování - majetek	-53 802,50	-28 987,42	-41 568,50
512 207	Cestovné - zaměstnanci z pokladny	0,00	-93,00	-193,72
518 307	Ostatní služby - výkony spojů	-1 749,15	-2 138,82	-1 291,23
518 367	Ostatní služby - školení	-10 785,48	-10 222,00	-7 759,00
518 394	Ostatní služby - ostatní	-102 954,48	-28 120,00	-11 756,00
521 102	Mzdové náklady	-3 064 111,00	-2 871 390,00	-1 892 879,00
521 206	Mzdové náklady - nemocenská	-19 063,00	-17 638,50	-24 904,00
524 102	Zákonné sociální pojištění	-764 552,12	-642 802,48	-473 216,58
524 202	Zákonné zdravotní pojištění	-275 542,61	-231 383,69	-170 330,78
524 302	Sleva na sociálním pojištění	26 715,43	0,00	0,00
527 107	Zákonné sociální náklady	-95 715,00	-75 202,00	-54 226,00
527 117	Zákonné sociální náklady - závodní lékař	-2 877,00	-7 308,00	-1 877,00
527 147	Zákonné sociální náklady - příspěvek životní pojištění	-56 400,00	-44 800,00	-22 800,00
548 167	Ostatní provozní náklady - zákonné pojištění	-30 007,68	-25 170,59	-18 525,01
548 207	Ostatní provozní náklady - zaokrouhlení	-0,42	-0,28	-0,90
548 367	Ostatní provozní náklady - škoda na cizím majetku	-1 500,00	-1 412,52	0,00
551 107	Odpisy – samostatné movité věci v ocenění nad zák. limit	-516 372,00	-498 758,00	-150 043,00
599 104	Vnitropodnikové přeúčtování nákladů	-2 413 736,00	-1 868 040,26	-1 560 718,28
599 106	Vnitropodnikový převod nákladů - VR	-3 492 968,04	-3 787 281,09	-2 495 542,36
599 107	Vnitropodnikový převod nákladů - SR	-3 494 251,94	-4 087 150,11	-3 263 529,92

		2009	2010	2011
	<b>náklady</b>	<b>-46 671 017,45</b>	<b>-40 470 418,18</b>	<b>-27 455 603,58</b>
601 100	Tržby za vlastní výrobky	724 013,50	3 313 386,03	1 160 133,17
602 100	Ostatní služby (podniky, obyvatelé)	0,00	2 066,60	1 504,55
602 130	Dodávka a montáž plastů	1 563 767,80	0,00	0,00
602 150	Rekonstrukce, modernizace, výstavba	35 450,00	150 499,00	275 715,00
604 130	Tržby za zboží - ostatní	0,00	9 563,33	4 708,33
611 100	Změna stavu nedokončené výroby	0,00	0,00	113 194,18
642 100	Tržby z prodeje materiálu	7 780,00	13 599,00	0,00
648 200	Ostatní provozní výnosy - zaokrouhlení	3,33	0,06	-1,70
648 320	Ostatní provozní výnosy - odpad a šrot ze železa	8 324,20	1 526,33	14 191,00
699 100	Vnitropodnikové přeúčtování výnosů	64 316 553,80	44 036 120,06	29 029 143,94
699 160	Vnitropodnikový převod výnosů - VR	3 492 968,04	3 787 281,09	2 495 542,36
699 170	Vnitropodnikový převod výnosů - SR	3 494 251,94	4 087 150,11	3 263 529,92
	<b>výnosy</b>	<b>73 643 112,61</b>	<b>55 401 191,61</b>	<b>36 357 660,75</b>
	<b>VH</b>	<b>26 972 095,16</b>	<b>14 930 773,43</b>	<b>8 902 057,17</b>

**Tabulka 4.5. - Rozbor výsledku hospodaření za roky 2009-2011 výrobního střediska 100 612 00 – Výroba – plast**

*Zde na základě reportingu z vnitropodnikového účetnictví je vidět pokles výnosů z prodeje plastových oken. Bylo nutné pružně reagovat na velikost poptávky a snižovat počet pracovních sil na tomto středisku. Dále byly učiněny kroky ke snížení nákladů na výrobní prostory, byla zmenšena plocha pro výrobu a bylo tak dosaženo úspor v nájmu, který je účtován mezistřediskově. Uvolněné prostory tak mohly být pronajaty jinému zájemci a společnost tak namísto zbytečného utrácení finančních prostředků, tyto prostředky inkasuje. Pokud by nebylo včas reagováno na změny na trhu, došlo by k tomu, že středisko by začalo vykazovat ztrátu, nebo by zisk klesl na minimální úroveň.*

**Rozbor výsledku hospodaření za roky 2009-2011 výrobního střediska 100 662 00 -  
Výroba - hliník**

		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
501 101	Spotřeba materiálu - drobný	-155 511,21	-127 904,47	-4 089,41
501 121	Spotřeba materiálu - stavební materiály	-51 965,92	-83 296,18	-84 460,12
501 131	Spotřeba materiálu - výplně otvorů	-2 782 455,25	-4 388 989,43	-4 247 297,41
501 141	Spotřeba materiálu - ostatní	-254 192,73	-299 361,05	-397 961,57
501 206	Spotřeba PHM - auta	0,00	-2 457,77	-1 479,61
511 207	Opravy a udržování - auta	0,00	0,00	0,00
512 217	Cestovné - zaměstnanci z mezd	-1 260,00	-4 838,20	-945,00
518 105	Ostatní služby - Poddodávky - stavební práce	-503 438,00	-98 310,00	-167 158,00
518 115	Ostatní služby - Poddodávky - ostatní	0,00	0,00	-156 004,53
518 367	Ostatní služby - školení	-5 306,00	-3 880,00	-1 340,00
518 374	Ostatní služby - odvoz odpadu	-5 936,00	0,00	-2 803,00
518 394	Ostatní služby - ostatní	-57 807,60	-65 512,83	-49 273,13
518 514	Ostatní služby - nájemné	-25 201,29	-1 035,00	-2 400,00
521 102	Mzdové náklady	-765 658,00	-699 843,00	-645 662,00
521 206	Mzdové náklady - nemocenská	-1 925,00	-1 759,00	-2 645,00
524 102	Zákonné sociální pojištění	-172 949,81	-174 958,68	-164 299,29
524 202	Zákonné zdravotní pojištění	-64 236,43	-62 990,35	-59 147,33
524 302	Sleva na sociálním pojištění	4 367,55	0,00	0,00
527 107	Zákonné sociální náklady	-19 922,00	-20 748,00	-18 278,00
527 117	Zákonné sociální náklady - závodní lékař	-400,00	-200,00	-1 377,00
527 147	Zákonné sociální náklady - příspěvek životní pojištění	-14 400,00	-14 400,00	-12 800,00
548 167	Ostatní provozní náklady - zákonné pojištění	-7 499,60	-6 853,64	-7 252,56
548 207	Ostatní provozní náklady - zaokrouhlení	-5,29	-0,80	-5,67
551 107	Odpisy - samostatné movité věci v ocenění nad zák. limit	-20 172,00	-20 172,00	-16 778,00
599 104	Vnitropodnikové přeúčtování nákladů	-457 476,50	-173 526,20	-406 551,34
599 106	Vnitropodnikový převod nákladů - VR	-279 201,23	-736 843,02	-703 997,21
599 107	Vnitropodnikový převod nákladů - SR	-426 588,02	-799 986,15	-972 100,70
	<b>náklady</b>	<b>-6 067 131,33</b>	<b>-7 785 855,77</b>	<b>-8 124 094,88</b>
601 100	Tržby za vlastní výrobky	0,00	75 250,00	76 420,00
602 100	Ostatní služby (podniky)	32 789,00	510,00	5 793,00

		2009	2010	2011
602 140	Dodávka a montáž hliníku	25 796,00	0,00	0,00
602 150	Rekonstrukce, modernizace, výstavba	213 000,00	0,00	4 970 863,00
602 180	Opravy a údržba	1 737 097,00	28 299,33	41 086,00
611 100	Změna stavu nedokončené výroby	89 379,40	-89 379,40	0,00
642 100	Tržby z prodeje materiálu	3 420,00	23 698,00	0,00
648 200	Jiné provozní výnosy - zaokrouhlení	-0,68	0,80	1,60
648 310	Výnosy z náhrad provozních škod	7 822,00	2 333,33	13 098,00
648 321	Ostatní provozní výnosy - odpad a šrot ze železa	0,00	0,00	40 845,00
699 100	Vnitropodnikové přeúčtování výnosů	4 446 732,39	8 598 730,72	3 723 166,68
699 160	Vnitropodnikový převod výnosů - VR	379 201,23	736 843,02	703 997,21
699 170	Vnitropodnikový převod výnosů - SR	426 588,02	799 986,15	972 100,70
	<b>výnosy</b>	<b>7 361 824,36</b>	<b>10 176 271,95</b>	<b>10 547 371,19</b>
	<b>VH</b>	<b>1 294 693,03</b>	<b>2 390 416,18</b>	<b>2 423 276,31</b>

**Tabulka 4.6. - Rozbor výsledku hospodaření za roky 2009-2011 výrobního střediska 100 662 00 - Výroba – hliník**

*Všechny cenové nabídky se kalkulují s 20 % ziskem a v případě potřeby se míra zisku ještě snižuje z důvodu konkurenceschopnosti nabídky. Z tabulky je patrné, že ziskovost v uvedených letech odpovídá obratu dosaženému na středisku. Bylo tedy dosaženo předpokládaného zisku. Výroba hliníkových oken a dveří je realizována jen vlastními zaměstnanci a u tohoto střediska je vyloučena možnost realizace výroby pomocí subdodavatelů. O to důležitější je plánování práce tak, aby bylo vytížení pracovní síly rovnoměrné a nedocházelo ke ztrátám z důvodu prostojů. Je třeba pečlivě zvažovat počet pracovních sil v závislosti na velikosti objemu produkce. Toto středisko je stabilizováno a netřeba zde dělat žádné změny.*

*Vedení společnosti THERM spol. s r.o. pravidelně, dle stanoveného harmonogramu, provádí na základě reportovaných výsledků z účetnictví, vyhodnocování středisek a zakázek. Se zjištěnými údaji a postřehy dále pracuje a operativně je řeší. Domnívám se, že*

*vnitropodnikové účetnictví v této společnosti není opomíjeno ani podceňováno a výstupy z něj jsou pečlivě hodnoceny a mají potřebný efekt pro správné řízení společnosti.*

## 5. Závěr

Touto bakalářskou prací jsem chtěla vyzdvihnout význam vnitropodnikového účetnictví pro společnosti, které se zabývají výrobní a stavební činností. Zvláště pak v tomto období, kdy nastal útlum ve stavebním oboru, je v rámci maximalizace zisku důležité pečlivé sledování hospodaření nejen celé firmy, ale i jejích útvarů.

Na závěr je třeba říct, že bez podrobného členění nákladů a výnosů a přesného vnitropodnikového účetnictví by nebylo možno úspěšně realizovat zakázky s potřebnou mírou zisku, nebylo by možno činit účinná opatření k odstraňování chyb, které se udělaly ve fázi přípravy zakázky, nebo ve fázi realizace zakázky. Nebylo by možno se správně rozhodovat v krizových situacích, jako například v situaci kdy je nedostatek pracovní příležitosti pro vlastní zaměstnance firmy a je třeba pro ně práci zajistit. V opačném případě by byl ekonomický dopad na výsledek hospodaření společnosti mnohem větší. V dnešní těžké době není možno sanovat ztráty vzniklé z důvodu špatného rozhodování jinými zakázkami, protože ziskovost je dnes nastavena na minimální úroveň. Bez podrobného vnitropodnikového účetnictví by nebylo možno rozhodovat jinak než na základě subjektivního pohledu nebo pocitu.

Objasnila jsem pojmy jako finanční účetnictví, manažerské účetnictví a vnitropodnikové účetnictví a dále pak formy a systémy vedení vnitropodnikového účetnictví. Upozornila jsem na nezbytnost správného vedení vnitropodnikového účetnictví a jeho uplatnění v praxi.

Jen se správnými a přesnými údaji, které poskytuje výše zmíněné vnitropodnikové účetnictví, je možné vést a řídit společnost tak, aby dosahovala očekávaných výsledků.

## Seznam použité literatury

- [1] ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. Computer Press, a.s., 2011. 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2. 1-5
- [2] FIBÍROVÁ, Jana a kol. *Manažerské účetnictví - nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 392 s. ISBN 978-80-7357-712-4.
- [3] FIBÍROVÁ, Jana a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
- [4] FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. GRADA Publishing, a.s., 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [5] HRADECKÝ, Mojmír a kol. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- [6] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [7] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy - Manažerské účetnictví v praxi*. Grada Publishing a.s., 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [8] PONIŠČIAKOVÁ, Oľga. *Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve*. Iura Edition, 2010. 199 s. ISBN 978-80-8078-360-0.
- [9] ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Reporting*. GRADA Publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.



## Seznam zkratek

BOZP	bezpečnost práce a ochrana zdraví
ISO	International Standard Organisation - certifikace dle mezinárodních standardů
MTZ	materiálně technické zabezpečení
PO	protipožární ochrana
ŘS	ředitel společnosti
SR	správní režie
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SUB	subdodavatelé
VH	výsledek hospodaření
VR	výrobní režie

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.4.2012



.....  
Kateřina Samková

## **Seznam tabulek**

- 3.1. Příklad vyhodnocení střediska Hlavní výroba
- 3.2. Součtový kalkulační vzorec
- 3.3. Retrogradní kalkulační vzorec
- 4.1. Vyhodnocení všech středisek společnosti THERM spol. s r.o. za 2011
- 4.2. Vyhodnocení VH výrobních středisek společnosti THERM spol. s r.o. roky 2009-2011
- 4.3. Rozbor výsledku hospodaření za roky 2009-2011 výrobního střediska 100 512 00 - Stěna
- 4.4. Rozbor výsledku hospodaření za roky 2009-2011 výrobního střediska 100 522 00 - Střecha folie
- 4.5. Rozbor výsledku hospodaření za roky 2009-2011 výrobního střediska 100 612 00 -Výroba – plast
- 4.6. Rozbor výsledku hospodaření za roky 2009-2011 výrobního střediska 100 662 00 - Výroba - hliník

## **Seznam schémat**

- 2.1. Systémy účetních informací
- 3.1. Jednookruhová soustava účetních informací
- 3.2. Dvouokruhová soustava účetních informací
- 3.3. Organizační struktura firmy se sportovním oblečením

## **Seznam grafů**

- 4.1. Vyhodnocení VH výrobních středisek společnosti THERM spol. s r.o.

## **Seznam příloh**

- |           |   |
|-----------|---|
| Příloha 1 | Organizační schéma společnosti THERM spol. s r.o. |
| Příloha 2 | Členění středisek společnosti THERM spol. s r.o.  |
| Příloha 3 | Mezistřediskový ceník                             |
| Příloha 4 | Mezistředisková fakturace                         |